E-PORADNIK

EMPLOYER BRANDING

ABC
a Wolters Kluwer business

Autorzy
Części I i IV: Małgorzata Rzewuska
Część II: Milena Daria Majewska
Część III: Paweł Berłowski, Mariusz Woźniak (Wsp.)
Część V: Jarosław Marciniak

Redaktor merytoryczny
Sabina W. Siwy

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

Szanujmy prawo i cudzą własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by
Wolters Kluwer Polska SA, 2013

ISBN (e-book PDF): 978-83-264-4293-3

Wydane przez:
Wolters Kluwer Polska SA
01-231 Warszawa, ul. Płocka 5a
tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35

e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

SPIS TREŚCI

Definicje 5

Część I
Budowanie świadomości marki pracodawcy - czy warto być najlepszym pracodawcą? 9
Wprowadzenie 9
Wewnętrzny i zewnętrzny employer branding 10
Plusy bycia najlepszym 11
Program edukacyjny "ZainSTALuj się" w ArcelorMittal Poland S.A. 13

Część II
Employer branding w Polsce - początki i szanse 15
Employer branding w Polsce 15
Po co polskim firmom employer branding? 16
Czego nie wiemy? 17
Dla kogo employer branding? 18
Do każdego inaczej 19
Podsumowanie 21

Część III
Budowanie wizerunku zewnętrznego rozpoczyna się wewnątrz firmy - studium przypadku Volvo Polska 22
O firmie 22
Identyfikacja adresatów działań. Sposób przekazu informacji 23
Budowanie wizerunku zaczyna się wewnątrz firmy 23
Najważniejsze wartości – wybrane przez pracowników 24
Film jako nośnik wartości 25
Bogata oferta Volvo dla pracowników 25
Działalność społeczna jako czynnik ważny z punktu widzenia pracownika 27
Promocja zdrowego stylu życia 28
Wyciąganie wniosków i ciągły rozwój. Plan na przyszłość 29
To po prostu skutkuje 30

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

Część IV
Budowa marki pracodawcy poprzez system edukacji dla środowisk studenckich w Imperial Tobacco Polska 32
Wprowadzenie 32
Spojrzenie w przyszłość 33
Różne metody zaspokajania potrzeb 34
Sprofilowane programy 36
Program stażowy Challenging Path 36
Program stażowy Imperial Way to Start 37
Program stypendialny Akademicki Partner Biznesu 38
Proces rekrutacji 38
Od wdrożenia po informację zwrotną 40
Kluczowa rola opiekuna 40
Zakończenie programu 42
Otwartość na zmiany 42
Wyzwania 43
Sukcesy i dalsze plany 44

Część V
Wzór dokumentu: Strategia personalna określająca potrzeby i wytyczne dla działań związanych z wizerunkiem przedsiębiorstwa 46

Wykaz autorów 51

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

DEFINICJE

Employer branding (budowanie marki pracodawcy)

Employer branding - zestaw korzyści ekonomicznych, psychologicznych, funkcjonalnych, które wpływają na „personalne" funkcjonowanie organizacji – zarówno w kontekście wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Budowa marki pracodawcy opiera się w dużej mierze również na tej samej metodologii i narzędziach, które są stosowane w kreowaniu marek nastawionych na klienta. Są to badania opinii, ankiety, fokusy, panele, wywiady, testy. Przedmiotem zainteresowania jest w tym przypadku marka pracodawcy, która może być postrzegana jako wartość sama w sobie. Tworzenie marki firmy czy instytucji jest odpowiedzią na wyzwania otoczenia rynkowego, w tym na wyzwania związane z rosnącym znaczeniem pozycji pracownika na tym rynku. Operacyjnie – nie powinno być ograniczone do kwestii rekrutacji i pozyskiwania pracowników. Budowanie marki pracodawcy odbywa się w sposób zbliżony lub wręcz analogiczny do budowy marki skierowanej do klientów, nabywców towarów lub usług przedsiębiorstwa. Markę pracodawcy kreują przede wszystkim firmy, których ogólny wizerunek jest już określony i jest w gruncie rzeczy dość dobry.

Top Employers

Badanie Top Employers prowadzone jest przez Instytut CRF z siedzibą w Holandii. Certyfikat Top Employers jest potwierdzeniem, że dana organizacja kieruje się dobrze uporządkowaną polityką HRM i znajduje się w czołówce pracodawców danego państwa. Badanie Top Employers zostało stworzone przez Instytut CRF, który od 1991 r. ocenił i wydał certyfikaty tysiącom organizacji. Ważne jednak podkreślenia jest, że w swych badaniach Instytut CRF kieruje się obiektywizmem, niezależnością i selektywnością. Tylko te bowiem elementy mogą gwarantować, iż certyfikowane organizacje są wyjątkowe pod względem

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

zarządzania zasobami ludzkimi. W 2012 r. w 13 krajach (Afryka Południowa, Australia, Belgia, Brazylia, Chiny, Francja, Hiszpania, Holandia, Niemcy, Polska, Szwajcaria, Wielka Brytania i Włochy) na 4 kontynentach certyfikację pomyślnie przeszło 466 organizacji.

W ramach projektu Top Employers wyodrębniane są firmy wyróżniające się w danym kraju w kategorii HRM. Następnie przeprowadzane jest badanie, które wykazuje, w jakim stopniu organizacje spełniają najwyższe standardy w dziedzinie zarządzania HR. Badając przedsiębiorstwa, Instytut CRF analizuje świadczenia podstawowe, świadczenia dodatkowe i warunki pracy, szkolenia i rozwój oraz rozwój kariery zawodowej i kulturę organizacyjną firmy. Badanie odbywa się w oparciu o obszerną listę pytań zadawanych menedżerom HR oraz audyt, przeprowadzany przez niezależną firmę doradczą Grant Thornton. Ponadto ranga certyfikatu została potwierdzona przez Holenderskie Ministerstwo Gospodarki, które uznało, że certyfikacja Top Employers jest w całkowicie rzetelna.

Wizerunek firmy

Wizerunek firmy to subiektywne o niej wyobrażenie, które posiadają różne osoby (podmioty) – zarówno w otoczeniu firmy, jak i wewnątrz jej. Termin wizerunek wywodzi się z języka łacińskiego (imago) i oznacza wzór, pierwowzór, odbicie, obraz. Oznacza to, że wizerunek to dokładnie to samo co „image", czyli wykreowany przez daną osobę (lub na jej użytek przez innych) własny obraz. W warunkach współczesnych przedsiębiorstw wizerunkiem jest więc wypracowane (zazwyczaj przez specjalistów w tym zakresie) publiczne „oblicze" organizacji, które przedstawia je w korzystnym świetle i służy zdobywaniu społecznej akceptacji dla jej działalności, a tym samym pozyskiwaniu coraz większych rzesz klientów, oddanych pracowników, a także uznania w środowiskach lokalnych/regionalnych i ponadlokalnych/ponadregionalnych (jeżeli firma prowadzi jakiekolwiek działania wykraczające poza te obszary terytorialne).

Wizerunek przedsiębiorstwa może być pozytywny, obojętny oraz negatywny. Najbardziej pożądany przez przedsiębiorców jest wizerunek pozytywny, który może przynieść same korzyści pod warunkiem, że się nad nim pracuje i dba się o niego. Pozytywnego wizerunku nie można wyłącznie posiadać – nie jest on wartością stałą, „daną raz na zawsze". Zobowiązuje on do pewnych działań, które będą potwierdzać jego charakter.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

Wizerunek obojętny nie wyrządzi szkody przedsiębiorstwu, ale też nie przyniesie mu żadnych korzyści, stawiając go w cieniu wyróżniającej się konkurencji zauważanej i docenianej przez otoczenie. Zdecydowanie niewskazane jest dopuszczenie do pojawienia się negatywnych opinii o firmie. Wytworzony, a następnie utrwalony w pamięci klienta zły obraz przedsiębiorstwa jest bardzo trudny do naprawienia wymaga kosztownych przedsięwzięć, przy czym należy pamiętać, że nie zawsze te zabiegi są skuteczne.

Można wyróżnić kilka typów wizerunku:

- zwykły (postrzeganie firmy przez otoczenie),
- lustrzany (postrzeganie firmy przez nią samą),
- pożądany (jak dana organizacja chce być postrzegana przez otoczenie),
- optymalny (wypadkowa powyższych z dominantą pożądanego).

Wizerunek pożądany jest zazwyczaj wizerunkiem docelowym – organizacja dąży do jego osiągnięcia podejmując działania o charakterze długofalowym.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

Część I

BUDOWANIE ŚWIADOMOŚCI MARKI PRACODAWCY - CZY WARTO BYĆ NAJLEPSZYM PRACODAWCĄ?

Termin employer branding jest stosunkowo młodym pojęciem, gdyż został wprowadzony dopiero w 2001 roku. Dzisiaj nikt jednak nie ma wątpliwości, że jest to niezwykle ważny obszar funkcjonowania organizacji. Nikogo też nie dziwi fakt, że firmy, które strategicznie podchodzą do budowania swojej marki jako pracodawcy, zatrudniają specjalistów w tej dziedzinie, a na rynku coraz więcej dostępnych jest warsztatów o tej właśnie tematyce.

Wprowadzenie

Miano „pracodawcy z wyboru" otrzymują organizacje, w których obecni i potencjalni pracownicy dostrzegają środowisko atrakcyjne dla rozwoju swojej kariery. Wiele przedsiębiorstw zauważyło już, że sukces ekonomiczny firmy jest bardzo silnie sprzężony z jej zapleczem personalnym. Dlatego dostosowanie się organizacji do oczekiwań pracowników to już nie kaprys, czy moda, ale wręcz wymóg. Te firmy, które na rynku zbudowany mają pozytywny i jednolity wizerunek jako pracodawcy, widzą, że przekłada się on nie tylko na wyniki biznesowe, ale też na łatwiejsze prowadzenie procesu rekrutacji, a co ważniejsze, pozyskiwanie talentów, wyższy poziom utożsamiania się pracowników z organizacją i ich satysfakcję z pracy, a także posiadanie w pracownikach swoich ambasadorów. Wszystkie te aspekty stanowią z pewnością klucz do sukcesu. Jeśli pracownik pozytywnie wypowiada się o swoim pracodawcy i jest zadowolony ze swojej pracy, to jednocześnie tworzy jego dobry PR na rynku i potwierdza, że ten obraz firmy, zbudowany przez jej celowe działania, rzeczywiście taki jest. Warto przy tym wziąć pod uwagę, że chętniej dzielimy się negatywnymi emo-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

cjami, te pozytywne częściej zdarza się nam zachować dla siebie. Jeśli zajrzy się na fora internetowe poświęcone konkretnym firmom, to częściej znajdziemy tam wpisy niezadowolonych osób niż tych, którym w firmie pracuje się dobrze. Dlatego uczynienie z pracownika ambasadora organizacji to ogromne wyzwanie.

Wewnętrzny i zewnętrzny employer branding

Budowanie marki pracodawcy to w dużej mierze kompleksowe działania organizacji skierowane z jednej strony do zatrudnionych już w firmie pracowników, z drugiej zaś do tych potencjalnych. Ważne jest przy tym, aby obraz firmy, budowany wewnątrz oraz na zewnątrz, był spójny. Dlatego nie da się tych działań traktować rozdzielnie, choć, co warto podkreślić, najpierw należy mocno popracować nad zaufaniem i zaangażowaniem obecnych pracowników. Dopiero później można przystąpić do budowania wizerunku na zewnątrz.

Wewnętrzny employer branding skupia się głównie na stworzeniu pracownikom przyjaznej atmosfery pracy i możliwości rozwoju wewnątrz organizacji. Te działania najlepiej poprzedzić badaniami satysfakcji, zaangażowania, czy też indywidualnymi wywiadami z pracownikami. Poznanie elementów, które motywują pracowników do pracy, daje szanse na podjęcie odpowiednich i efektywnych w tym kierunku działań. Dotyczy to wszystkich aspektów prowadzonej przez organizację polityki personalnej, m.in. obszaru wynagrodzeń i benefitów, warunków pracy, kultury organizacyjnej, szkoleń i rozwoju, przepływu informacji, czy możliwości rozwoju kariery zawodowej. Są to zazwyczaj działania długofalowe, bo tylko w takiej perspektywie mają one sens i budują wiarygodność pracodawcy. Tam gdzie kapitał ludzki traktowany jest jako najcenniejsza wartość organizacji, daje się to odczuć już od początku dołączenia do firmy.

Do działań z zakresu wewnętrznego employer brandingu zaliczyć można właściwie przeprowadzony proces adaptacji pracowników, przedstawienie im klarownej ścieżki rozwoju w organizacji, system wewnętrznych rekrutacji, programy rozwojowe, w tym w obszarze zarządzania talentami, otwarte sposoby komunikacji, dbanie o obszar równowagi praca-życie, czy też społeczną odpowiedzialność biznesu. Dopiero systemowe podejście do tych elementów wpływa na zbudowanie miejsca pracy, które jest pożądane nie tylko przez już zatrudnionych, ale również przez potencjalnych kandydatów.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

Po działania w obszarze zewnętrznego employer brandingu firmy najczęściej sięgają, kiedy wewnątrz organizacji wszystkie procesy w obszarze polityki personalnej są już na tyle dobrze poukładane, że można się nimi chwalić na zewnątrz. W ten sposób stwarzają wizerunek atrakcyjnego miejsca pracy i chcą przyciągnąć do firmy najlepszych na rynku kandydatów. Jest to szczególnie ważne w kontekście zmian demograficznych, zachodzących na rynku pracy.

Według prognoz GUS w Polsce liczba osób w wieku 19-24 lat, wchodzących na rynek pracy, spadać będzie do 2025 r., średnio o 100 tys. osób. Patrząc na ten rynek i odnosząc się do analizy makrodemograficznej dla Europy, za 10 lat pracodawcom może zabraknąć ok. 1 mln osób. Nawet strategiczne analizy i raporty rządowe wskazują, że głównym priorytetem dla Polski do 2030 r. jest walka z wyzwaniami demograficznymi. Z punktu widzenia zarządzania oznacza to, że kluczowa staje się kwestia wydobywania talentów, ale też zapewnienia zatrudnienia na średniej linii zarządzania. Stąd, by przyciągnąć do organizacji tych najlepszych, warto budować markę organizacji i podejmować w tym obszarze różnego rodzaju działania, np. uczestniczyć w targach pracy, aktywnie promować firmę na uczelniach wyższych, dbać o efektywne i trafiające do grupy docelowej ogłoszenia rekrutacyjne, rozwijać swoją stronę internetową w części poświęconej karierze, ale też być widocznym w mediach społecznościowych czy też brać udział w badaniach najlepszych pracodawców, potwierdzających, że stosowane przez firmę praktyki w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi są rzeczywiście godne zaufania.

Plusy bycia najlepszym

Co zatem skłania firmy – i to te najlepsze – do stawania np. w rankingach pracodawców? Jak wskazują sami uczestnicy badań, jest to dla nich możliwość dokonania przeglądu działań HR-u i porównanie się z najlepszymi pracodawcami na rynku. Otrzymane wyniki z jednej strony skłaniają do refleksji w czym organizacje są dobre, a co warto byłoby jeszcze poprawić, by być konkurencyjnym na rynku pracy, bo np. tak wskazują obecne trendy w zakresie działań HR-u. Z drugiej strony dają ogromną mobilizację do prac w kierunku ciągłego doskonalenia się. Jeśli firma stawia sobie za cel dbałość o markę pracodawcy, to w sytuacji, gdy pewne działania wymagają większych inwestycji, a proces decyzyjny w organizacji jest wydłużony, wyniki mogą pomóc przyspieszyć pewne decyzje w obszarze wdrożeń działań HR-owych. Wyniki badania w różnych obszarach

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

oraz cel, który firma chce osiągnąć, będą świetnym argumentem na to, że potrzebne są konkretne działania w obszarze HR, aby w następnym roku zdobyć jeszcze lepsze wyniki. Poza tym, tytuł najlepszego pracodawcy wzmacnia markę organizacji i jej postrzeganie jako pożądanego pracodawcy, tak na zewnątrz organizacji, wśród studentów, przyszłych kandydatów do pracy, klientów, jak i wewnątrz - wśród pracowników, gdyż fakt, że pracują w dobrej organizacji ma dla nich niebagatelne znaczenie i wzmacnia ich zaangażowanie. To z kolei w sposób wymierny przekłada się na wyniki biznesowe organizacji. Dlatego zdobycie przez organizację tytułu najlepszego pracodawcy odgrywa wewnątrz firmy nieocenioną rolę.

W ludzkiej naturze jest często niedocenianie to, co się posiada. Patrząc na przysłowiową trawę u sąsiada, wydaje się, że jest ona bardziej zielona. Skłonność tą prezentują nieraz wyniki badań opinii pracowniczej, w których pewne obszary, np. związane z możliwościami rozwoju, oceniane są przez pracowników słabo, podczas gdy na tle rynku te działania mogą wypadać naprawdę dobrze. To daje firmie namacalne dowody na to, że jest wręcz odwrotnie i przyciąga utalentowanych kandydatów do pracy. Organizacje, które mogą się pochwalić tytułem najlepszego pracodawcy i eksponują go, wskazują, że w wielu dokumentach aplikacyjnych kandydaci podkreślają, że do złożenia dokumentów zachęcił ich właśnie fakt przynależności firmy do grona najlepszych. Chyba nikogo nie trzeba przekonywać, że talenty chcą pracować u wyróżniających się na rynku firm, które gwarantują im możliwość rozwoju osobistego i ukierunkowaną ścieżkę kariery. Widzą to szczególnie ci, którzy w niedalekiej przeszłości mieli problem z pozyskaniem pracowników. Dziś – po kilkuletniej pracy nad employer brandingiem - to oni mogą wybierać. Zbudowana marka przyciąga do nich najlepszych i mogą powiedzieć, że są pracodawcami z wyboru.

Jednak, jak było to już powiedziane, zanim firmy zdecydują się na takie oficjalne potwierdzenie przez zewnętrzne, niezależne grono ekspertów, że ich praktyki w obszarze zarządzania personelem tworzą wyjątkowe miejsce pracy, mocno pracują wewnętrznie. Szczególnie ci, którzy nie dość, że chcą zbudować pozytywny wizerunek, to muszą odbudować go, bo np. na rynku firma, po różnych zmianach reorganizacyjnych, ma negatywny PR.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

Program edukacyjny „ZainSTALuj się" w ArcelorMittal Poland S.A.

Przykładem podjętych z sukcesem działań w obszarze długofalowych procesów rekrutacyjnych oraz budowania marki pracodawcy na trudnym rynku może być historia firmy z branży hutniczej, **ArcelorMittal Poland S.A.** Od 2007 r. w Polsce jednym ze strategicznych celów firmy jest dołączenie do grona najlepszych pracodawców.

Historia firmy sięga prywatyzacji czterech polskich hut, które zostały przekształcone w holding Polskie Huty Stali. Najnowsza historia ArcelorMittal Poland rozpoczęła się w 2004 r., kiedy Minister Skarbu Państwa i LNM Holdings (później Mittal Steel) podpisali umowę prywatyzacyjną holdingu. Od tego czasu firma przechodzi proces dynamicznych zmian, restrukturyzacji i inwestycji, skutkujący również częstymi zmianami nazwy spółki. Dzięki prowadzonym inwestycjom ArcelorMittal Poland jest dziś jednym z najnowocześniejszych producentów stali w Europie. Jednak w Polsce te wieloletnie przemiany (m.in. restrukturyzacyjne, likwidujące przerosty zatrudnienia) zaowocowały złym wizerunkiem firmy na rynku i potrzebą konkretnej akcji promocyjnej, która pokazałaby młodym ludziom, że praca w branży hutniczej jest przyszłościowa i daje możliwość rozwoju w nowocześnie zarządzanej firmie.

Po długoletnim procesie restrukturyzacji, w 2007 r., okazało się, że zaledwie co dziesiąty student w ogóle kojarzył firmę, a nawet jeśli o niej słyszał, to skojarzenia te były negatywne. Głównie z powodu tego, że ktoś z jego bliskich w ostatnich latach z firmy był zwolniony. Dodatkowo sytuacja demograficzna w firmie, m.in. w kontekście przyszłych odejść związanych z przechodzeniem pracowników na emeryturę, sprawiła, że dużym problemem była też spora luka pokoleniowa.

Kojarzenie przemysłu hutniczego głównie z restrukturyzacją zatrudnienia, zaowocowało społecznym przekonaniem, że nie ma sensu kształcić się na kierunkach, przygotowujących do pracy w tym obszarze. Skutkiem tego był systematyczny spadek liczby absolwentów tych kierunków. Stanowiło to sytuację wyjściową i wyzwanie dla firmy, która, niechcąc mieć problemów w bliskiej perspektywie czasu ze znalezieniem pracowników w ogóle, a co dopiero tych właściwych, musiała w tej trudnej sytuacji popracować nad zmianą wizerunku firmy. Należało pokazać, że przemysł hutniczy się zmienił, daje szanse rozwoju

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

i jest częścią globalnej gospodarki. Stąd wdrożenie w 2007 r., początkowo programu stażowego, obecnie dużo szerszego **Programu Edukacyjnego „ZainSTALuj się”**, obejmującego, oprócz staży i praktyk:

a) obecność firmy na uczelniach i w szkołach,
b) Program Ambasadorski na uczelniach,
c) Kluby ArcelorMittal,
d) badania studentów – przyszłych inżynierów,
e) prowadzenie na uczelniach zajęć z branżowego języka angielskiego,
f) prowadzenie na uczelniach praktycznych warsztatów i spotkań,
g) funkcja Campus Recruiter'a,
h) strona Internetowa Programu,
i) Program Stypendialny,
j) współpracę z mediami i prezydentami miast jako patronami Programu.

Efektem tego ogromnego, strategicznego przedsięwzięcia firmy, już po pierwszej edycji programu, była rozpoznawalność marki ArcelorMittal wśród docelowych grup, do których był on kierowany. Dobrym miernikiem była też ilość zgłoszeń do programu stażowego, a w efekcie zatrudnienie nowych, młodych i utalentowanych pracowników. To wszystko nie byłoby jednak możliwe gdyby nie zmiany w kulturze firmy związane choćby z dzieleniem się wiedzą, postrzeganiem nowych pracowników, czy z zastosowaniem w zarządzaniu coachingu i mentoringu, ale też jej działalność w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu.

Małgorzata Rzewuska

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

Część II

EMPLOYER BRANDING W POLSCE - POCZĄTKI I SZANSE

Artykuł opisuje jak w Polsce realizowana jest idea employer branding. Nasze rodzime firmy, przejmując z pewnym opóźnieniem zachodnie trendy, dostosowują je w mniejszym lub większym stopniu do lokalnych warunków i swoich potrzeb. W korporacjach pojawiają się już nie tylko osoby, ale i działy, zajmujące się tylko i wyłącznie kwestią budowania wizerunku firmy jako pracodawcy. Jak zatem wygląda implementacja tego trendu na naszym rodzimym rynku? Skąd czerpiemy i czego nam brakuje? Czy na rynku pracodawcy, który w Polsce stale jeszcze wygrywa z rynkiem pracownika, naszym firmom employer branding jest w ogóle potrzebny?

Employer branding w Polsce

Employer branding (dalej: EB) to stosunkowo nowe zjawisko na polskim rynku, jak słusznie zauważa Agnieszka Morzy z firmy StepStone.pl w artykule dla polskiego wydania Forbes „Employer branding, czyli jak zostać pracodawcą marzeń". W obliczu nadal dość trudnej sytuacji ekonomicznej i społecznej w naszym kraju, przywykliśmy do pewnego rodzaju stosunku podrzędności. To pracodawca decydował w firmie i nie musiał liczyć się ze zdaniem pracowników, ponieważ wysoka stopa bezrobocia sprawiała, że każda posada stawała się atrakcyjna. Pracownik wliczał brak komfortu i satysfakcji w miejscu pracy w cenę swojego stanowiska. Obecnie, wraz z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej oraz wzrostem poziomu wykształcenia, sytuacja ta sukcesywnie się zmienia. Jak zauważa Agnieszka Morzy, jeśli dana firma chce być konkurencyjna, musi walczyć o najlepszych specjalistów. Leży to w interesie zwłaszcza takich firm, które opierają swoją działalność na kompetencjach pracowników. Autorka raportu dodaje, że w Polsce w dziedzinie EB przodują przedsiębiorstwa z branży

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

audytorskiej oraz controllingowej. Wyselekcjonowanie najlepszych z najlepszych jest w ich wypadku bezwzględnym priorytetem. Warto podkreślić fakt, że są to zwykle międzynarodowe korporacje, które wprowadzają w naszych realiach praktyki przeszczepione z Zachodu. Zgadza się to z widocznym praktycznie od zawsze trendem, zgodnie z którym przejmujemy zachodnie wzorce, czasami modyfikując je i dostosowując do realiów naszego kraju. Sytuacja ta ma jednak swoje plusy – teorie mają szansę najpierw sprawdzić się na zachodzie, dzięki czemu zostanie wyeliminowana przynajmniej część nietrafionych działań, a w konsekwencji nowinki z zakresu zarządzania dotrą do nas w ulepszonej formie.

Opisywanie czym jest EB nie jest już chyba potrzebne. Warto się jednak przyjrzeć, jak implementowane są te trendy na polskim rynku. Czy przyjmujemy wszystko, wprowadzając od razu do naszych firm, modyfikujemy je na nasz sposób czy też jesteśmy ostrożni w jakichkolwiek zmianach?

Po co polskim firmom employer branding?

Jak wspomniałam na początku, cały czas pokutuje u nas przekonanie o rynku pracodawcy. Mimo że jakiś czas temu mówiło się już o nastaniu rynku pracownika, to światowy kryzys brutalnie zweryfikował te optymistyczne scenariusze, a zbyt pewni siebie pracownicy boleśnie przekonali się o swej rzeczywistej przydatności dla korporacji. W tej chwili znowu zwiastuje się koniec rządów pracodawcy, co potwierdza coraz wyraźniej rysująca się batalia o ekspertów, jednak do prawdziwej swobody wyboru pracodawcy przez kandydata do pracy jeszcze bardzo daleko. Z tego powodu budowanie wizerunku pracodawcy w takiej postaci, jak ma to miejsce na zachodzie, szczególnie w USA, nie jest tak naprawdę wszystkim w Polsce potrzebne. Oczywiście nie można tego powiedzieć o wszystkich. Są branże czy firmy, które takich działań w ogóle nie potrzebują, ale są i takie które potrzebują ich bardzo. Jak łatwo się domyślić, do pierwszej grupy należą monopoliści na rynku pracy, bądź też branże, w których występuje spora nadwyżka podaży absolwentów i ekspertów nad ilością miejsc pracy. Z kolei, tam gdzie pracowników i kandydatów jest mało, a miejsc pracy wiele – działania te są wręcz konieczne.

Dobrym przykładem jest **Wielka Czwórka na rynku consultingowym: KPMG, PricewaterhouseCoopers, Deloitte, Ernest & Young.** Ich plakaty znaleźć można na większości uczelni ekonomicznych. Firmy te zdecydowanie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

najaktywniej działają wśród studentów. Organizują konkursy dla absolwentów, mają precyzyjnie opracowane ścieżki karier. Wchodząc do takiej organizacji, kandydat ma świadomość, co go spotka na kolejnym etapie rozwoju. Przedsiębiorstwa te wiedzą, że inwestycja w EB z pewnością się zwróci, a dodatkowo pozwoli wypromować markę wśród potencjalnych klientów. Są jednak jednymi z niewielu wyjątków na naszym rynku.

Każdy kto wie cokolwiek o budowaniu wizerunku przyzna, że są to działania, które praktycznie nigdy nie mogą zaszkodzić – oczywiście, jeśli mają oparcie w rzeczywistości. Budowanie wizerunku przynosi wymierne korzyści. Firma oczywiście może się rozwijać, niepodejmując żadnych działań na polu EB. Problem może zacząć się wtedy, gdy okaże się, że potrzeba do pracy bardzo konkretnych osób, a wszystkich już zatrudnia bądź bardziej przyciąga konkurencja. Co zrobić, aby pożądani pracownicy wybrali naszą firmę? Dlaczego decydują się na konkurencyjną organizację i co trzeba zrobić, aby to zmienić? Z doświadczeń polskich firm, zajmujących się EB, wynika, że polskie firmy przede wszystkim nie dysponują wiedzą, jak rozpocząć działania brandingowe.

Czego nie wiemy?

Jak mówi Anna Buczyńska, dyrektor serwisu qpracy.pl i doradca z zakresu EB firmy BIGRAM: „Na podstawie prowadzonych dla naszych klientów projektów z zakresu EB możemy zauważyć, iż najczęstsze problemy dotyczą: efektów czarnego PR, braku efektywnego wykorzystania własnej podstrony <<Kariera>> w Internecie, jako narzędzia komunikacji z potencjalnymi pracownikami, oraz znikomej obecności firmy w internetowych serwisach rekrutacyjnych i branżowych. Dodatkowo jako firma, rozwijająca od lat zgodnie z potrzebami klientów dział dedykowany obsłudze medialnej pracodawców na rynku pracy, zauważamy, iż wiele firm nie posiada wyróżniającego hasła i motywu przewodniego, promującego firmę jako pracodawcę w prasie i Internecie.”.

Pokazuje to, że tak proste działania, jak stworzenie profilu firmy (np. na portalu GoldenLine) czy jasne określenie czym firma jest i jak chce być postrzegana, są wielu polskim firmom całkowicie obce. „Równie często sugerujemy klientom, aby zastanowili się nad wyłonieniem spośród aktywnych i zaangażowanych pracowników ambasadorów marki, którzy mogą być dobrym przykładem uwiarygodnienia wartości firmy w budowaniu wizerunku pożądanego pracodawcy.” – dodaje Anna Buczyńska.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

W naszym kraju chyba największe braki w działaniach EB zauważyć można w procesie rekrutacji. Sytuacja jest nieco lepsza w koncernach zagranicznych, o ile mają opracowane odgórne procedury postępowania. Jeśli nie, zazwyczaj kandydat, wychodzący z rozmowy kwalifikacyjnej, nie wie, jakie kolejne etapy go czekają, ile ich będzie, co jest od niego wymagane i kiedy dokładnie otrzyma informację zwrotną. Najczęściej firmy w ogóle nie oddzwaniają do odrzuconych kandydatów, mimo że większość z nich to obiecuje. Jest to sytuacja niezwykle niekomfortowa i frustrująca dla osób szukających pracy, zwłaszcza, że z reguły szuka się pracy w wielu miejscach na raz.

„W krajach takich jak Belgia, Holandia czy Niemcy obecnie takie nagłe urwanie kontaktu jest nie do pomyślenia." – zaznacza Marek Kozłowski, szef EB w grupie StepStone.pl. „Tam firmy starają się prowadzić rekrutację w przekonaniu, że to człowiek jest wartością organizacji, jego wiedza, kompetencje i osobowość (...) Dopracowany w najdrobniejszym szczególe proces rekrutacji dla wielu firm jest jedyną okazją do kontaktu z dużą grupą kandydatów. Warto zadbać o to, aby bez względu na wyniki, kandydaci byli przekonani, że mieli styczność z firmą, która nie tylko ma rozpoznawalne logo, lecz także poświęca sporą dozę uwagi komfortowi swoich pracowników." Jeśli nawet kandydat nie dostał się do wymarzonej pracy, będzie miał świadomość, że firma potraktowała go poważnie i jest warta tego, aby o niej pamiętać. Działają tu takie same mechanizmy jak w przypadku marketingu – zadowolony klient powtórzy o swej sytuacji trzem lub czterem osobom, zaś niezadowolony 10-12. Warto więc zainwestować w dopracowanie rekrutacji, aby uniknąć złego PR-u już u studentów i absolwentów.

Dla kogo employer branding?

Dobrym przykładem tego, jak można podchodzić do EB tam, gdzie jest on jeszcze mało znany i uważany za niepotrzebny, są polskie uczelnie wyższe.

Doktor Katarzyna Wojtaszczyk z Uniwersytetu Łódzkiego, w swoim opracowaniu „Employer branding po polsku na przykładzie uczelni wyższych, czyli jak wykreować wizerunek pracodawcy, który nie dba o swoich pracowników", bardzo obszernie opisuje ten temat. Pisze tam między innymi: „Budowanie wizerunku dobrego pracodawcy, który jest tzw. pracodawcą z wyboru, jest szczególnie ważne w Polsce, gdzie w ostatnim czasie, na skutek spadku podaży pracy, wiele instytucji boryka się z problemami kadrowymi. W kłopotliwej sytuacji są

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

również uczelnie wyższe, gdyż absolwenci wyjeżdżają poza granice i tam się doktoryzują, a niewystarczająca liczba nauczycieli akademickich w kraju powoduje, iż stali się oni rzadkim dobrem i elementem konkurencji pomiędzy szkołami. Tak więc obecnie, gdy akcenty zostały przesunięte i dobry pracownik jest w cenie, **EB jako młoda dziedzina zarządzania zasobami ludzkimi to cenna umiejętność, którą powinna posiadać każda szanująca siebie firma**. Mówiąc (marketingowo) o marce uczelni wyższej, należy również zauważyć, że to właśnie EB może stać się kluczowym wyróżnikiem jej wizerunku. Standaryzacja programów nauczania sprawia, iż brak jest istotnych wyznaczników, stanowiących punkt wyjścia budowy tożsamości edukacyjnej uczelni. Szkoły wyższe mają takie same programy i profile kształcenia, podobnie brzmiące nazwy, wspólną kadrę dydaktyczną i zbliżone sposoby komunikowania się z otoczeniem.".

Innym przykładem zastosowania EB jest belgijska armia. W badaniu przeprowadzonym w 2007 r. podjęto analizę z czym pracodawca się kojarzy i jakie mają o nim wyobrażenie potencjalni i aktualni kandydaci, a także młodzi stażem pracownicy. Wyniki posłużyły do budowania pożądanego wizerunku armii, co więcej – odpowiednio skonstruowanego względem każdej z grup docelowych.

Do każdego inaczej

EB, podobnie jak marketing, stanowi konieczność indywidualnego podejścia do klienta, tutaj – pracownika. Dobór odpowiedniej strategii jest kluczowy, bowiem co innego przemawia do absolwentów uczelni polskich, co innego do Polaków, którzy ukończyli studia zagranicą, a jeszcze co innego do osób już pracujących na konkretnych stanowiskach w firmie. O odpowiednim doborze strategii decyduje nie tylko grupa docelowa lub zasięg firmy, ale też branża i ogólna sytuacja ekonomiczna. W okresie przed kryzysem, wśród absolwentów najpopularniejszymi pracodawcami były korporacje z branży FMCG. Jednak globalny krach spowodował, że nagle jasno opracowane ścieżki karier urwały się, co przełożyło się z jednej strony na spadek zaufania do pracodawców w ogóle, z drugiej na przetasowanie hierarchii wartości u pracowników. Teraz firmy pracują więc nad odzyskaniem zaufania i pokazaniem, że w dalszym ciągu są w stanie zagwarantować swoim pracownikom poczucie bezpieczeństwa.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

Interesującym przypadkiem jest branża tytoniowa i alkoholowa**.** Jak mówi Agnieszka Morzy, „w ich wypadku okazało się, że wykazują dużą odporność na kryzys, ale ich problem leży gdzie indziej. Nie mogą się oficjalne reklamować, więc mają sporą trudność z dotarciem do kandydatów. Wykorzystują jednak swoje cieszące się popularnością produkty, a ich marka tkwi w powszechnej świadomości. Kandydaci więc sami szukają stron karier i interesują się wakatami, a to wszystko za sprawą mocnego logo, pakietu socjalnego, perspektyw rozwoju (...). Wszystkie te elementy są narzędziami employer brandingu, dbającego o wizerunek pracodawcy.”.

Do potencjalnych pracowników można docierać na różne sposoby. Z ciekawym sposobem można było się zapoznać, oglądając ostatnie mistrzostwa świata w piłce ręcznej w Danii. Podczas meczu Polaków z gospodarzami, na parkiecie widoczna była duża reklama jednej z duńskich firm - Danfoss. Najciekawsze jednak jest to, że firma nie reklamowała siebie jako takiej, czy też swoich produktów, ale siebie jako pracodawcę. Wystarczył jeden adres internetowy i nic więcej - skojarzeń budować można wiele. Najważniejsze, że HR-owcy z Danfossa dostrzegli szansę na budowanie pozytywnych skojarzeń ze zwycięską drużyną („my też szukamy zwycięzców”), a także charakterem dyscypliny („szukamy ludzi, chcących pracować w zespole, wymagamy odwagi i wytrwałości w dążeniu do celu”) i pasjami potencjalnych pracowników („nas też pasjonuje piłka ręczna”).

Sponsoring sportowy pozwala na zbudowanie skojarzeń wokół promowanej marki zarówno z dyscypliną, jak i charakterem wspieranego sportu. Sporty są indywidualne i zespołowe. Niektóre wymagają siły, a inne techniki i sprytu. Wśród fanów sportu są nasi potencjalni kandydaci, którzy te skojarzenia doskonale odczytają. Nie bez znaczenia jest też miejsce umieszczenia reklamy – tam, gdzie nikt się jej nie spodziewa. Przekaz? Jesteśmy nowocześni, działamy niestandardowo, jesteśmy elastyczni. Póki co, w Polsce brakuje tego typu działań, jednak z pewnością idea ta jest dużą szansą na zbudowanie pożądanego wizerunku jako pracodawcy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

Podsumowanie

Swój wizerunek powinny budować i budują nie tylko korporacje, ale i wszelkie podmioty, zatrudniające pracowników. Póki co, w naszym kraju proces ten jest jeszcze w powijakach, jednak gdy dotrą do nas zachodnie trendy, powróci rynek pracownika, a specjaliści znów będą w cenie, działania te okażą się konieczne. Ci, którzy przekonają się o tym wcześniej, będą na wygranej pozycji.

Milena Daria Majewska

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

Część III

BUDOWANIE WIZERUNKU ZEWNĘTRZNEGO ROZPOCZYNA SIĘ WEWNĄTRZ FIRMY - STUDIUM PRZYPADKU VOLVO POLSKA

Budowanie wizerunku firmy jako atrakcyjnego i odpowiedzialnego społecznie pracodawcy zaczyna się już wewnątrz przedsiębiorstwa. Tę zasadę dobrze rozumieją w Volvo Polska. W tej organizacji zadowoleni, obdarzeni licznymi benefitami pracownicy są pierwszymi opiniodawcami i ambasadorami swojej firmy.

Artykuł powstał na podstawie wystąpienia Anny Nojszewskiej, Dyrektor ds. Komunikacji Volvo Polska Sp. z o.o., pt. „Budowanie wizerunku zewnętrznego rozpoczyna się wewnątrz firmy – zintegrowane działania komunikacyjne w Volvo Polska" wygłoszonego podczas Konferencji FACE 2011 (organizator GFMP Poland, Warszawa 19 października 2011 roku).

O firmie

Volvo Polska jest częścią Grupy Volvo, jednego z wiodących światowych producentów rozwiązań transportowych. Grupa posiada fabryki w 19 krajach, a działalność handlową prowadzi na ponad 180 rynkach na całym świecie. Produkuje pojazdy ciężarowe, autobusy, maszyny budowlane, silniki do łodzi motorowych, a także komponenty dla lotnictwa i przemysłu kosmonautycznego. Ponadto dostarcza rozwiązania informatyczne i finansowe.

W Polsce główna siedziba firmy znajdują się we Wrocławiu, gdzie ulokowane są dwa zakłady produkcyjne: fabryka autobusów i maszyn budowlanych. Tam znajdziemy również centrum informatyczne Volvo IT oraz centrum administracyjnych rozwiązań biznesowych Volvo Business Services. Natomiast

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

w Młochowie koło Warszawy i w Gdyni zlokalizowane są organizacje handlowe, odpowiadające za sprzedaż produktów. W Polsce zatrudnionych jest ok. 3000 pracowników, z czego ponad 2500 pracuje we Wrocławiu.

Identyfikacja adresatów działań. Sposób przekazu informacji

Struktura i organizacja Grupy Volvo jest bardzo różnorodna. To przekłada się na zróżnicowany charakter pracowników, których firma zatrudnia. Pracują tu zarówno osoby na stanowiskach produkcyjnych, jak i inżynierowie, konstruktorzy, osoby odpowiedzialne za sprzedaż, a także grupa wysoko wykwalifikowanych specjalistów, którzy znajdują zatrudnienie w Volvo IT czy w Volvo Business Services. Stąd pojawia się potrzeba dostosowania sposobu przekazu informacji do poszczególnych grup zatrudnionych. Aby móc tego dokonać, należy najpierw odpowiedzieć na pytanie: kto jest adresatem tych informacji? Grupa Volvo w komunikacji stosuje metodę Arena Approach. Opiera się ona na dostarczaniu spójnego i jasnego przekazu dostosowanego do zainteresowań i potrzeb odbiorców skoncentrowanych w czterech różnych grupach, tzw. arenach, wśród których są: społeczeństwo, rynek, finanse i pracownicy.

Sposób przypisania podmiotów do poszczególnych grup oczywiście nie jest przypadkowy. Podmioty te łączy wspólna opinia lub priorytety spraw. I tak, np. w arenie „społeczeństwo" znajdziemy m.in. uczelnie, szkoły, władze lokalne czy prasę codzienną. Do tych podmiotów firma będzie wysyłała informacje o treści istotnej z ich punktu widzenia, zróżnicowanej wobec informacji przekazywanych podmiotom z pozostałych grup.

Budowanie wizerunku zaczyna się wewnątrz firmy

Mówiąc o procesie budowania wizerunku zewnętrznego firmy, należy skupić się na arenie „pracowników", gdyż już wewnątrz przedsiębiorstwa zaczyna się ten proces. To do takich podmiotów jak pracownicy, ich rodziny, kadra kierownicza, kandydaci do pracy, czy prasa lokalna Volvo kieruje informacje o atrakcyjności firmy. Ważne jest, że podmioty te poza tym, że są adresatami takich wiadomości, są również odpowiedzialne za budowanie wizerunku firmy. Mają wpływ na to, czy firma jest postrzegana na rynku jako atrakcyjny pracodawca, który jest zarazem odpowiedzialny społecznie. Budując wizerunek przedsię-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

biorstwa należy pamiętać, że to właśnie **pracownicy są pierwszymi opiniodawcami i ambasadorami firm**, że mają duży wpływ na kształtowanie opinii i wizerunku zewnętrznego.

Grupa Volvo posiada silną tożsamość i jasno zdefiniowane kierunki rozwoju, które skupiają się wokół tego, jak firma chce być postrzegana: Grupa chce być cenionym, światowym dostawcą rozwiązań transportowych o wysokiej jakości. Jednak w tej wizji i wyznaczaniu kierunków rozwoju Volvo nie pomija pracowników. Dużą wagę przywiązuje się do szacunku, wspierania różnorodności, a także do motywacji działania z pasją i energią, przez co możliwe jest osiąganie wyznaczonych celów. W budowaniu wewnętrznego wizerunku firma opiera się na wartościach korporacyjnych. Są nimi:

– jakość,
– bezpieczeństwo
– troska o środowisko naturalne.

Wartości te zostały określone już w 1927 roku, czyli wraz z narodzinami Volvo. Są wielowymiarowe i funkcjonują na wielu poziomach działalności firmy. Odnoszą się zarówno do produktów, technologii produkcyjnej, jak i do sposobu wykonywania pracy. Grupa Volvo posiada także obszerny dokument „Volvo Way", wspólny dla całej organizacji, który opisuje fundamentalne zasady i wartości w pracy. Sprzyja to podnoszeniu i utrwalaniu poczucia bezpieczeństwa wśród pracowników, bo wiedzą, że istnieją normy, które odnoszą się do wszystkich zatrudnionych.

Właśnie to **poczucie bezpieczeństwa i stabilności**, które zapewnia firma, wpływa na wzrost zaangażowania pracowników, a to przekłada się na chęć rozwoju i podejmowania ambitnych wyzwań.

Najważniejsze wartości – wybrane przez pracowników

Promowane wartości nie mogą jednak pozostać tylko na papierze. Nie powinny przeobrazić się w puste obietnice. Aby przekazy te były bardziej dostępne i czytelne dla pracowników, stworzono w Volvo Polska dokument o nazwie „Dekalog Volvo". Powstał on przy udziale osób z różnych działów. Efektem pracy był zestaw dziesięciu najważniejszych wartości, ważnych zarówno dla pracowników, jak i dla firmy. „Dekalog Volvo" przypomina m.in. o tym, że pracę wykonuję się z energią i szacunkiem dla człowieka. Zachęca do wspierania róż-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

norodności w miejscu pracy, a także zakazuje dyskryminacji ze względu na pochodzenie, kolor skóry, wyznanie. „Dekalog" porusza również kwestię troski o środowisko naturalne.

Dokument ten wymienia wartości wybrane przez samych pracowników. Fakt, że mieli wpływ na ich wybór, sprzyja utożsamianiu się z wartościami reprezentowanymi przez firmę.

Film jako nośnik wartości

Jednak dekalog to nie jedyny projekt przybliżający wartości i kulturę organizacyjną firmy. Volvo zainicjowało globalny projekt, polegający na tworzeniu filmów, w których sami pracownicy, na podstawie własnych przykładów przekazywali informacje, które prezentowały ważne z ich punktu widzenia wartości. Oczywiście w siedzibie firmy w Polsce również powstały takie filmy. Ten rodzaj wyłaniania wartości był bardzo efektywny, gdyż zastosowano inwersję: to sam pracownik je tworzy i przekazuje. Dzięki temu suche formy nabierają innego, namacalnego wymiaru.

Pracownicy uczestniczący w tym projekcie byli bardzo zadowoleni. Był to przecież rodzaj zabawy, nowe wyzwanie, którego efekt trafiał do szerokiej grupy odbiorców. Filmy były oglądane przez pracowników z różnych szczebli i z różnych regionów świata. Ponadto produkcje te ułatwiały identyfikację z przekazem, gdyż na ekranie monitora widziano koleżanki i kolegów z pracy, czyli osoby funkcjonujące w podobnych warunkach.

Bogata oferta Volvo dla pracowników

Wspomniane działania poza przekazem informacji pozwoliły firmie poznać punkt widzenia pracowników. Wiedzę tę potwierdziły także dane (m.in. z Raportu Odpowiedzialny Biznes w Polsce) ukazujące **kwestie, które są najważniejsze z punktu widzenia pracownika**. Są wśród nich:

– poczucie bezpieczeństwa,
– dobre warunki pracy,
– transparentna komunikacja,
– możliwość zaangażowania się.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

Ponadto ważne jest postrzeganie firmy jako odpowiedzialnej społecznie. To też zależy w dużej mierze od opinii pracowników, czego właśnie dowodzi raport. Firma odpowiedzialna społecznie powinna dbać o pracowników – tak stwierdziło 80 proc. Polaków w badaniu Firma Dobrze Widziana.

Co oferuje swoim pracownikom Volvo Polska? Co wyróżnia tę firmę i jak sama chce doskonalić swoje działania? Oferta Volvo jest bardzo bogata i zróżnicowana. Pracownicy mogą korzystać z kantyny, która jest dofinansowywana przez pracodawcę. Jest to rozwiązanie, z którego korzysta bardzo duża grupa pracowników. Na terenie firmy funkcjonuje również przyzakładowa przychodnia. Mogą z niej korzystać wszyscy pracownicy, nie tylko w zakresie obowiązkowych badań regulowanych przepisami prawa, ale także w zakresie szerokiej oferty profilaktycznej. Każdy pracownik (zarówno na stanowisku administracyjnym, jak i produkcyjnym) posiada bezpłatną kartę medyczną, która pozwala mu na korzystanie z opieki medycznej nie tylko na terenie przychodni przyzakładowej, ale również w szerokiej sieci placówek medycznych. Ponadto, już od ponad trzech lat Volvo Polska opracowuje z przychodnią przyzakładową coroczny program akcji profilaktycznych, z których pracownicy mogą skorzystać za darmo. Przykładowo można wskazać, iż pracownik może poddać się badaniom okulistycznym, otrzymać wsparcie przy rzucaniu palenia czy oddać krew w punkcie krwiodawstwa. Akcje związane są też z profilaktyką kardiologiczną, profilaktyką cukrzycy czy szczepieniami przeciw grypie. Również rodziny mogą korzystać usług przychodni i innych placówek medycznych, o ile jednak pracownik wykupił dodatkowo rodzinną kartę medyczną. Przychodnia jest ofertą bardzo docenianą przez pracowników.

Na obszarze firmy stworzono również **tereny rekreacyjne** zarówno dla pracowników, jak i dla ich rodzin. Mowa tu o boiskach do piłki nożnej, siatkówki, koszykówki, a także o kortach tenisowych. Jest to inwestycja ważna i doceniana przez pracowników. Świadczy o tym chociażby konieczność dokonywania wcześniejszej rezerwacji, aby móc skorzystać z tych atrakcji. Ponadto owe rozwiązanie jest w pełni kompatybilne z promowaną przez Volvo wartością zdrowego trybu życia.

Firma nie zapomina również o pasjach swoich pracowników. Przykładowo można tu wskazać konkurs fotograficzny, który organizowany jest już od dziewięciu lat. Liczba uczestników jest bardzo duża, a najlepsze prace są nagradzane. W tym przypadku są to sprzęty fotograficzne lub możliwość szkolenia w tej dziedzinie.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

Volvo docenia także pracowników, którzy tworzą zespół od dłuższego czasu. Firma świętuje z ludźmi jubileusze dziesięciolecia. Na dorocznej uroczystości pracownik otrzymuje tradycyjny upominek (zegarek).

Volvo Polska organizuje również wyjazdy na targi branżowe. Grupie zależy, aby **pracownicy mogli uczestniczy w sukcesie firmy i mogli być dumni** z jej produktów, ale także by rozwijali się poprzez poznawanie osiągnięć konkurencji. Takie wyjazdy organizowane są co rok. Oczywiście nie mówimy tu o tych pracownikach, do których obowiązków taki wyjazd należy. W tych wyjazdach uczestniczą różne grupy pracowników, a zasady kwalifikacji są zmieniane. Wyłania się ich poprzez loterie, konkursy, dobre wyniki czy niski poziom absencji.

Trzy lata temu stworzono **program benefitów** o nazwie Volvo Family. W jego ramach pracownicy otrzymują możliwość zakupu różnego rodzaju świadczeń po preferencyjnej cenie. Przykładowo można tu wskazać karty medyczne czy sportowe. Pracownicy mogą też skorzystać ze specjalnych ofert i rabatów np. na sprzęt komputerowy i telefoniczny – proponowanych przez dostawców, z którymi Volvo współpracuje. W ten program wchodzą również akcje profilaktyczne czy honorowego krwiodawstwa, organizowane z przyzakładową przychodnią medyczną. Jest to program, który firma chce rozwijać i udoskonalać.

Wsłuchując się w potrzeby pracowników na różnych stanowiskach i obserwując rynek, Volvo wyciąga wnioski, przez co podejmuje działania wychodzące naprzeciw oczekiwaniom. Dlatego zakres programu benefitów jest sukcesywnie rozszerzany. Przykładem może tu być wspomniany wcześniej system bezpłatnych kart medycznych, który wraz z nowym rokiem znacząco poszerzył pakiet opieki zdrowotnej oferowanej przez pracodawcę.

Działalność społeczna jako czynnik ważny z punktu widzenia pracownika

Odpowiedzialność społeczna to ważny element kultury Volvo Polska. Od wielu lat firma udziela finansowego wsparcia wybranym organizacjom, np. Klinice Hematologii i Onkologii Dziecięcej we Wrocławiu czy Domowi Dziecka w Kątach Wrocławskich. Jednak do tej pory firma nie posiadała żadnego programu, który umożliwiłby pracownikom bezpośrednie zaangażowanie się w tego rodzaju pomoc. A pracownicy mają potrzebę wspierania innych i często robią to w swoich lokalnych środowiskach. Oczekują również wsparcia i działania na tym polu od swojego pracodawcy. Dlatego Volvo rok temu z okazji świąt Bożego

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

Narodzenia podjęło się wraz z jedną ze szkół organizacji kiermaszu ciast dla domu dziecka. Fundusze zebrane z tego przedsięwzięcia zostały przekazane na ośrodek. W samej akcji uczestniczyli pracownicy, którzy wsparli ten szczytny cel poprzez pieczenie ciast, obsługę kiermaszu, a także wsparcie finansowe. Inicjatywa ta odniosła sukces, a sami pracownicy byli usatysfakcjonowani faktem pomocy na tyle, że w marcu, po katastrofie w Japonii, sami wystąpili z inicjatywą powtórzenia kiermaszu, którego celem było wsparcie poszkodowanych w tym kraju. Ponadto firma razem z pracownikami zbiera nakrętki plastikowe, a pieniądze z ich utylizacji mają wspomóc budowę kliniki onkologicznej dla dzieci.

Wyżej wymienione oferty to tylko przykłady działań firmy. Jednak dla Volvo Polska to wciąż za mało. Pole rozwoju jest bardzo rozległe, bo pracownicy chcą się rozwijać, angażować, przy czym ich oczekiwania ciągle rosną. Dlatego postanowiono przygotować jeszcze jeden program, który czeka na wdrożenie. Jest to **system grantów**, w którym to pracownicy będą mogli realizować własne pomysły na pomoc w lokalnych społecznościach przy udziale firmy. Planowany termin wdrożenia programu to pierwsze miesiące 2012 roku.

Firma dba o rozwój pracownika nie tylko w zakresie zawodowym. Dlatego organizuje **szkolenia z udzielania pierwszej pomocy**. To inicjatywa, która cieszy się dużym zainteresowaniem. Szkolenia takie organizowane są regularnie, gdyż chętnych do uczestnictwa ciągle przybywa. Działania te zaowocowały stworzeniem grupy pasjonatów, którzy biorą udział również w zewnętrznych zawodach ratownictwa. Odnoszą tam sukcesy, co wpływa na satysfakcję samych pracowników jak i firmy. Przy tym Volvo Polska odnosi również korzyść w postaci bardzo dobrej wizytówki na zewnątrz.

Promocja zdrowego stylu życia

Firma promuje zdrowy styl życia. W tym celu stworzyła na początku 2011 roku „Ligę Volvo". Wiadomym było, że **pracownicy sami angażują się w działania sportowe** - powstał zatem program sportowy „Liga Volvo" obejmujący obecnie dziewięć dyscyplin. W 2011 roku wzięło w nim udział 400 pracowników. Co ważne, uczestnicy poza udziałem w wewnętrznych turniejach biorą również udział w zawodach zewnętrznych. Przykładowo można wskazać tu Maraton Wrocławski czy Wyścig Smoczych Łodzi we Wrocławiu. Te działania promujące zdrowy styl życia na taką skalę są w firmie nowe, i już teraz wiadomo, że będą kontynuowane.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

Kształtowanie wewnętrznego wizerunku nie polega jednak tylko na adresowaniu określonego przekazu do pracowników – powinien on trafiać również do ich rodzin i przyjaciół. Dlatego zorganizowano piknik rodzinny, którego tematem przewodnim był sport, rekreacja i zdrowy styl życia. Dzięki temu osoby spoza firmy mogły nie tylko zobaczyć, ale także wziąć aktywny udział w przygotowanych atrakcjach. Przekaz ten trafił do prawie 7 tys. odbiorców, bo właśnie tyle osób uczestniczyło w pikniku.

Wyciąganie wniosków i ciągły rozwój. Plan na przyszłość

Wymienione powyżej rozwiązania to tylko przykłady działań firmy. Volvo Polska podejmuje wiele podobnych inicjatyw adresowanych do różnych grup pracowników. Jednak obserwując te działania stwierdzono potrzebę ich uporządkowania, rozszerzenia, a także ustalenia priorytetów. Efektem tych przemyśleń było podjęcie inicjatywy mającej na celu integrację aktywności, określenie i szczegółowe opisanie kategorii benefitów oraz działań wpływających na podniesienie atrakcyjności miejsca pracy. Na tej podstawie zdefiniowano obszary rozwoju i właśnie tak powstał plan działania na lata 2011-2015 nazywany Roadmap.

W celu ułożenia tego planu powołano interdyscyplinarny zespół złożony z przedstawicieli różnych grup pracowników. Znaleźli się w nim m.in. pracownicy działu HR, komunikacji, finansów, administracji czy specjaliści od nieruchomości. Tak szeroki zakres zespołu miał na celu jak najbardziej efektywne omówienie wszystkich kwestii. Modelem działania (swego rodzaju podstawą) był tzw. **EVP czyli Employment Value Proposition,** dostarczony przez pracowników z działu HR. Prezentował on ok. 40 tzw. atrybutów (cech), które sprawiają, że pracownicy lub rynek pracy dostrzega je jako wartości, mające wpływ na określenie firmy jako dobrego miejsca pracy. Wśród nich wyróżniono np. wynagrodzenie czy możliwości rozwoju.. W trakcie pracy wprowadzono udoskonalenia i zmieniono kategorie. Przeprowadzono **burzę mózgów**, określono wszystkie inicjatywy i benefity, które istniały oraz nowe, które chciano zaoferować.

Efektem tej pracy była teza, że **Volvo Polska ma bardzo dużo do zaoferowania swoim pracownikom, a także, że niektóre dobra, które firma oferuje, nie są postrzegane jako benefity, ale raczej jako pewien „standard"**. Przykładem są parkingi, które firma zapewnia pracownikom w obrębie przedsiębior-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

stwa. Jak się okazało, tego typu ułatwienie nie jest widziane przez nich jako „coś ponad", jako pewien dodatek (benefit), mimo że przecież wiele firm nie może sobie pozwolić na miejsca parkingowe.

W pracy nad projektem zrodziło się tak wiele pomysłów, że nie sposób wszystkich zrealizować w ciągu roku lub dwóch. Opisano te przedsięwzięcia, które podjęto i te które należy podjąć w Volvo Polska, aby umacniać wizerunek firmy jako atrakcyjnego i odpowiedzialnego społecznie pracodawcy. Obecnie projekt jest na etapie konsultacji z zarządem i w zasadzie można mówić o akceptacji, przynajmniej dla części działań.

To po prostu skutkuje

Grupa Volvo prowadzi wiele działań, by umacniać swój wizerunek jako atrakcyjnego pracodawcy. Jednak towarzyszy jej świadomość, że można zrobić jeszcze więcej. Sygnały dochodzące spoza firmy są dobre, a praca firmy w tym zakresie jest doceniana. Efektem tego rodzaju aktywności jest uzyskanie (drugi raz z rzędu) tytułu Top Employer, który przyznawany jest przez zewnętrzną instytucję certyfikującą CRF, badającą określone obszary działalności firmy – m.in. świadczenia podstawowe, świadczenia dodatkowe i warunki pracy i kulturę organizacyjną firmy.

Również wyniki badań Antal International Research są bardzo zadowalające dla Volvo Polska. Firma jest klasyfikowana jako jeden z najbardziej pożądanych pracodawców na rynku. Co ważne, ranking ten został stworzony na podstawie opinii menedżerów i pracowników z wielu branż. Wśród firm działających na terenie Polski Volvo Polska plasuje się na ósmej pozycji, a wśród przedsiębiorstw motoryzacyjnych zajmuje pierwszą pozycję. Z kolei wśród firm działających na Dolnym Śląsku Volvo zajęło trzecie miejsce wśród firm ogólnie i pierwsze w grupie motoryzacyjnej.

Firmie zostało także przyznane wyróżnienie Randstad Award. Jest ono wynikiem przeprowadzonych ankiet oceniających atrakcyjność pracodawcy. Tę właśnie cechę mierzono poprzez ocenę dziesięciu aspektów, takich jak: stabilność zatrudnienia, oferta szkoleniowa, wynagrodzenie, atmosfera pracy. Badaniem zostało objętych 150 pracodawców oraz 7000 innych respondentów.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

Nagrody te są sygnałem z zewnątrz, że firma Volvo Polska obrała dobry kierunek rozwoju, niemniej co już podkreślano, chce nadal się rozwijać i podejmować kolejne inicjatywy, które będą umacniać ją jako atrakcyjnego pracodawcę i firmę odpowiedzialną społecznie.

Paweł Berłowski, Mariusz Woźniak (Wsp.)

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

Część IV

BUDOWA MARKI PRACODAWCY POPRZEZ SYSTEM EDUKACJI DLA ŚRODOWISK STUDENCKICH W IMPERIAL TOBACCO POLSKA

Artykuł w formie studium przypadku prezentuje, w jaki sposób wdrożenie w Imperial Tobacco Polska programów stażowych i stypendialnych przełożyło się na budowę marki pracodawcy. Tekst przedstawia cele, jakie firma sobie stawiała w tym obszarze, krótko charakteryzuje prowadzone na terenie spółki programy, jak również zwraca uwagę na ważne w tym projekcie elementy, np. proces wdrożenia stażysty, rolę opiekuna programu ze strony HR, jak i biznesu, monitorowanie, na ile proponowane działania są atrakcyjne dla firmy, jak i dla studentów. Jest tu również podpowiedź, co w tym procesie może dla organizacji stanowić wyzwanie i jak firma sobie z nim poradziła oraz jakie ma na tym polu sukcesy. Artykuł może być przydatny menedżerom oraz specjalistom HR, odpowiedzialnym za rekrutację i employer branding.

Artykuł powstał na podstawie wywiadu z Anną Dębicką-Rasiak, dyrektorem personalnym i Anną Chudzichowską, kierownikiem personalnym w Imperial Tobacco Polska oraz przy wykorzystaniu materiałów firmy.

Wprowadzenie

Imperial Tobacco Polska jest częścią Imperial Tobacco Group, czołowego międzynarodowego koncernu tytoniowego z siedzibą w Wielkiej Brytanii, który produkuje, wprowadza na rynek i sprzedaje wszechstronny asortyment papierosów, tytoniu, bibułek papierosowych, tubek papierosowych oraz cygar. Na polskim rynku Imperial Tobacco Polska jest trzecim producentem papierosów, zatrudniającym w sumie około 870 pracowników.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

W Polsce na firmę Imperial Tobacco składa się działająca od 13 lat nowoczesna fabryka w Jankowicach k. Poznania oraz zlokalizowany w tym samym miejscu pion handlowy posiadający również biura regionalne i siły sprzedaży na terenie całego kraju. Fabryka w Jankowicach jako jedna z największych należących do koncernu zaopatruje nie tylko rynek polski, ale także rynki zagraniczne.

Imperial Tobacco Polska od początku swego istnienia w ramach koncernu w Polsce, tj. od 2002 r., postawiła sobie za cel przygotowanie elastycznych zasobów pod kątem potencjalnego rozwoju i stworzyła system edukacji dla środowisk studenckich umożliwiający udział w programach stażowych oraz stypendialnych, przygotowujących młodych ludzi kończących studia do podjęcia pierwszej pracy zawodowej. W tym celu już od 2004 r. firma systematycznie poszerzała ofertę programów stażowych i stypendialnych, by ostatecznie - w latach 2007-2009 - stworzyć wachlarz programów ukierunkowujących - w zależności od kierunku studiów - i pogłębiających wiedzę zdobytą na studiach o doświadczenie w wybranym zawodzie. Jednocześnie działania te pozwalają spółce budować na rynku pracy swój wizerunek i docierać do najlepszych na nim kandydatów. W Grupie panuje otwartość na tego typu działania. Podobne programy stażowe funkcjonują również w innych spółkach korporacji, choć jak do tej pory każdy kraj działa indywidualnie, dopasowując swą ofertę do lokalnych potrzeb.

Spojrzenie w przyszłość

Pomysł wdrożenia programów stażowych był w Imperial Tobacco Polska **wspólnym przedsięwzięciem** HR i kierownictwa. Na poziomie fabryki był to moment, w którym nie było planów dotyczących jej rozwoju, struktura zatrudnienia była uporządkowana, statyczna i w najbliższym czasie nie przewidywano nowych rekrutacji. Poziom zatrudnienia w fabryce oscylował wokół 350 osób (w grudniu 2011 r. było to już 500 pracowników), a średnia struktura wieku w organizacji wynosiła 44 lata. To było pewnym wyzwaniem, bo zdawano sobie sprawę, że jeśli w tamtym czasie nie rozpocznie się pewnych działań, to w niedalekiej przyszłości firma może mieć problem z **luką pokoleniową.** Dlatego wprowadzenie programów stażowych i stypendialnych mogło stanowić sposób na rewitalizację kadry. Początkowo na zasadzie elastycznego rozwiązania, bowiem przyjmując studentów na staż, firma nie zobowiązywała się do późniejszego zaoferowania stażystom pracy na stałe. Kiedy jednak możliwości rozwoju się pokazały, firma była już w pewien sposób przygotowana do ich realizacji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

Takie bowiem działania pozwalają pracodawcy, w momencie, w którym pojawia się wakat, bądź firma rozwija się w jakimś obszarze, nawet nie poszukiwać kandydatów na rynku pracy, ale mieć już gotowe i sprawdzone zasoby, wdrożone w działalność firmy, mające pełną wiedzę na temat funkcjonowania firmy i jej struktur i chętne do związania się z nią na dłużej. Poza tym każdy proces rekrutacji obarczony jest ryzykiem popełnienia błędu. Programy stażowe pozwalają ten błąd zminimalizować, bowiem w trakcie stażu jest czas, by stażyście się dokładnie przyjrzeć i właściwie go ocenić.

Innym aspektem jaki chciano osiągnąć poprzez organizację na terenie spółki programów stażowych było jej odświeżenie w kontekście nowych pomysłów, projektów, osób, które wniosłyby świeże spojrzenie na wiele spraw.

Trzecim ważnym dla Imperial Tobacco elementem, jaki spodziewano się dzięki temu zrealizować, była budowa na rynku pracy wizerunku pracodawcy, umożliwiającego docieranie do najlepszych na nim kandydatów. Programy stażowe i stypendialne są skierowane do osób, które jeszcze studiują lub właśnie kończą studia. Są dla nich interesującym sposobem na poznanie funkcjonowania firmy i stawianie pierwszych kroków w świecie biznesu. Organizacji zaś dają możliwość przedstawienia się tej grupie jako nowoczesny pracodawca o wysokich standardach zarządzania, nastawiony na rozwój pracowników. Dlatego też – oprócz organizacji staży i stypendiów - firma podejmuje szereg działań przeznaczonych dla różnych grup „potencjalnych przyszłych pracowników" Imperial Tobacco. Jak pokazała praktyka, słusznie zakładano, że tego typu działania są jednym z najbardziej skutecznych narzędzi **pozyskiwania utalentowanych pracowników**, ponieważ przekazywana z ust do ust informacja od stażystów, szybko rozchodzi się wśród innych studentów. A taka wzmianka jest w sumie najbardziej wiarygodna i przyciąga do organizacji najlepszych.

Różne metody zaspokajania potrzeb

Jak na wstępie wspomniano Imperial Tobacco w Polsce to zarówno fabryka, jak i pion handlowy. Każda z tych części ma nieco inne potrzeby. Dlatego też organizacja stosuje różne metody ich zaspokojenia. Programy stażowe odbywające się w części fabrycznej, jak i części handlowej mają wiele cech wspólnych, ale też elementy, które je różnią. Jest to wynikiem nieco innych procesów zachodzących w jednostkach, specyfiki ich pracy i potrzeb oraz grup docelowych, do których są skierowane.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

Jako pierwszy, w 2004 r. w części fabrycznej, powstał program **Challenging Path**. W pionie handlowym podobny program – **Imperial Way to Start** - ruszył w 2009 r. W tym też roku uruchomiony został program stypendialny. W pierwszym etapie był to projekt, w który firma angażowała się praktycznie wyłącznie wewnętrznie (dział personalny i kadra kierownicza), bez nawiązywania bliższej współpracy z konkretną uczelnią wyższą. Obecnie Imperial Tobacco współpracuje z uczelniami w dużo szerszym zakresie. Partnerstwo z jednej strony polega na tym, że uczelnie pomagają w promocji programów stażowych i stypendialnych wśród studentów. Z drugiej strony firma wspomaga uczelnie. Przykładowo, w poprzednich latach Imperial Tobacco sfinansowała zakup kiosków internetowych, modernizację sali wykładowej, czy warsztatu laboratoryjnego. Firma współpracuje też z uczelniami na poziomie wymiany doświadczeń, czyli transferu wiedzy od pracowników firmy do studentów. Przedstawiciele biznesu z obu części organizacji prowadzą wykłady prezentujące praktyki organizacji. Inną formą współpracy jest też umożliwienie studentom **pisania prac magisterskich bazujących na doświadczeniach organizacji**. Przede wszystkim z możliwości tej mogą skorzystać stażyści oraz stypendyści. Nie dzieje się to jednak na szeroką skalę.

Ogólnie rzecz ujmując formuła programów stażowych i stypendialnych na przestrzeni lat nieco się zmieniała i wciąż się zmienia. Wynika to po części ze zmiany potrzeb biznesu, ale też kolejnych roczników studentów oraz zmieniającej się sytuacji na rynku pracy. Programy są jednak cały czas odzwierciedleniem filozofii firmy wyrażonej w stwierdzeniu „Od stażysty do menedżera". Firma stawia na awans wewnętrzny. Większość osób pracujących na kluczowych stanowiskach w firmie pochodzi z rekrutacji wewnętrznej. Dotyczy to zarówno pionu handlowego, jak i fabryki. Imperial Tobacco umożliwia studentom ostatnich lat zdobycie pierwszych doświadczeń zawodowych. Uczestniczą oni w projektach międzydziałowych, realizują ciekawe zadania, ucząc się od bardziej doświadczonych kolegów z różnych obszarów funkcjonowania firmy. Od początku programu stażysta staje się członkiem zespołu i otrzymuje wsparcie od doświadczonych pracowników firmy. Innymi korzyściami, które każdy stażysta może wynieść z uczestniczenia w programie oferowanym przez firmę są:

– przydzielenie indywidualnego opiekuna-praktyka, czuwającego nad przebiegiem stażu i udzielającego wsparcia merytorycznego,
– szkolenia wewnętrzne rozwijające umiejętności,
– możliwość realizowania własnych pomysłów,
– dostosowanie godzin pracy do zajęć na uczelni,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

– możliwość zastosowania wiedzy teoretycznej w praktyce,
– możliwość zdobycia doświadczenia i zobaczenia systemu pracy dużej organizacji o międzynarodowym zasięgu,
– atrakcyjne wynagrodzenie,
– transport do i z zakładu i biur firmy,
– referencje – po zakończeniu programu stażowego firma wydaje opinię na temat udziału każdego stażysty.

Choć firma nie może zagwarantować zatrudnienia po zakończeniu stażu, praktyka pokazuje, że najbardziej zaangażowani i otwarci na wyzwania studenci w firmie pozostają.

Sprofilowane programy

Jak już powyżej wspomniano Imperial Tobacco nie poprzestając na aktualnych programach stażowych i stypendialnych opracowuje kolejne lub udoskonala te już istniejące. Programy te są sprofilowane i są dobrą propozycją dla tych, których cechuje zaangażowanie i ambicja. Firma od kilku lat współpracuje z dwoma uczelniami: Politechniką Poznańską i Uniwersytetem Ekonomicznym w Poznaniu.

Program stażowy Challenging Path

Półroczny program stażowy dla studentów III, IV i V roku, organizowany przez pion operacyjny firmy, w skład którego wchodzą działy: Produkcja Papierosów, Produkcja Krajanek, Technika, Planowanie i Projekty, Gospodarka Magazynowa i Przepływy Logistyczne, Dystrybucja Krajowa, Import i Eksport, Zakupy, Controlling, Jakość i Systemy, Personalny. Program powstał w 2004 r., w 2007 r. został zaś sprofilowany i rozbudowany. Staż w ramach tego programu organizowany jest 2 razy w roku (wiosna i jesień). Firma stara się być elastyczna, dlatego czas, jaki stażysta spędza w firmie w ciągu tygodnia ustalany jest indywidualnie z jego opiekunem. Zakłada się jednak, że dla zachowania ciągłości w realizacji projektów i bieżących zadań, staż powinien odbywać się 3 dni w tygodniu. Firma bierze jednak pod uwagę i uwzględnia sytuacje wyjątkowe, w których stażysta jest mniej dyspozycyjny. W ramach programu stażyści biorą udział

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

zarówno w realizacji projektów ogólnozakładowych (międzydziałowych), jak i obszarowych. W większości przypadków są to projekty proponowane przez kierownictwo oraz opiekunów stażystów. Niemniej jednak firma ceni i jest otwarta na propozycje samych stażystów. Podjęcie projektów jest jednak zawsze powiązane z potrzebami biznesowymi Imperial Tobacco. Firma wspiera też stażystów w realizacji ich zadań, organizując m.in. szkolenie wewnętrzne z zakresu zarządzania projektami. W 2011 r. firma przyjęła do tego programu 14 stażystów. Ponadto kilka osób odbywało staż w związku z przedłużeniem umowy po zakończeniu poprzedniej edycji programu. Kilku osobom zaproponowano zatrudnienie w ramach umowy o pracę w obszarach: jakości, logistyki, produkcji.

Program stażowy Imperial Way to Start

Funkcjonujący od 2009 r. program stażowy organizowany w pionie handlowym firmy, w ramach którego można wyróżnić działy: Sprzedaży, Badań i Analiz Rynkowych, Korporacyjno – Prawny, Marketingu, Finansowy i Personalny. Program ten ma charakter płatny i obejmuje minimum 3 miesiące (standardowo wakacyjne). Jednak dla chętnych oraz tych, z którymi firma chciałaby związać się na dłużej jest możliwość pozostania również w trakcie roku akademickiego. Wtedy elastycznie ustalany jest czas jaki stażyści będą na terenie firmy spędzać, tak aby mogli uczestniczyć we wszystkich zajęciach na uczelni. Czasami są to 2 dni w tygodniu, czasami 3 razy po pół dnia. Program jest przeznaczony dla absolwentów, którzy wkraczają na rynek pracy oraz studentów, którzy chcą **przełożyć wiedzę merytoryczną na praktyczną**. Program jest bardzo elastyczny – nie ma jednego programu dla wszystkich. Stażyści realizują zadania i projekty ściśle powiązane z potrzebami firmy. Jako, że organizacja działa na dynamicznym rynku, nieustająco pojawiają się nowe projekty. Początkowo stażyści uczestniczą w grupach projektowych. Kiedy lepiej poznają firmę oraz sposób jej działania, przydzielane są im bardziej indywidualne zadania. W 2011 r. w programie tym udział wzięło 11 stażystów. 7 osób pozostało jednak na dłużej, kontynuując staż w czasie roku akademickiego. W większości przypadków były to osoby, które studiują w systemie dziennym i łączą życie akademickie ze stażem w Imperial Tobacco.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

Program stypendialny Akademicki Partner Biznesu

W 2009 r. powstał program stypendialny Imperium Twoich Możliwości, w 2012 r. przeformułowany na program stypendialny Akademicki Partner Biznesu. Jest to program skierowany do studentów nawet od drugiego roku studiów (przynajmniej III semestru) dziennych, wieczorowych lub zaocznych i daje szanse na pierwsze doświadczenia i poznanie środowiska biznesowego. Osoba przyjęta do programu oprócz tego, że otrzymuje od firmy na okres semestru stypendium (z możliwością przedłużenia), realizuje minimum dwa projekty w obu pionach firmy - zarówno operacyjnym, jak i handlowym. Program ma pozwolić wykształcić w młodych ludziach szersze spojrzenie na biznes oraz przygotowanie zawodowe. Co ważne, wybrana osoba jest odciążona od udziału w bieżących sprawach biura, by mogła swą pracę nad projektami pogodzić ze studiami (gdy jeszcze jest dużo zajęć). Stypendysta przebywa na terenie firmy do 10 godz. w miesiącu. Jednocześnie jego ważną funkcją jest pośredniczenie, jako swego rodzaju przedstawiciel, między firmą a uczelnią. Stypendyści pełnią rolę ambasadorów firmy na swojej uczelni, koordynując działania budujące pozytywny wizerunek spółki jako pracodawcy, np. spotkania informacyjne dla studentów oraz nadzorując nabór na program stażowy. Doradza też firmie w jaki sposób, najbardziej atrakcyjny do studentów, docierać do nich z informacjami, np. o programach stażowych. Ten program umożliwia firmie dotarcie do studentów i zaistnienie w ich świadomości, jeszcze na początkowym etapie studiów, kiedy raczej nie byliby w stanie zaangażować się w programy stażowe. W 2012 r. firma pracuje z 2 stypendystami.

Proces rekrutacji

W obu pionach spółki funkcjonują **dwa działy personalne**, w których wyznaczony jest opiekun HR odpowiedzialny za program w jego pionie. On też odpowiada m.in. za proces rekrutacji do programów stażowych i stypendialnego. Ogłoszenia rekrutacyjne publikowane są w mediach, z którymi firma współpracuje przy innych procesach rekrutacyjnych. Proces komunikacji o programach trwa w zasadzie przez cały rok na portalach i w publikacjach, z których korzystają studenci, czy też podczas targów pracy na uczelniach, w których Imperial Tobacco regularnie uczestniczy. W trakcie roku akademickiego pracownicy firmy prowadzą też na terenie uczelni wspomniane warsztaty dla studentów, np. na

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

Politechnice Poznańskiej, gdzie przede wszystkim pojawiają się pracownicy pionu operacyjnego. To pozwala firmie poznać niektórych studentów i bezpośrednio się z nimi komunikować kierując do nich swoją ofertę. Ogłoszenia, jak i informacje o programach dostępne są też na stronie firmy.

Stażyści w trakcie procesu rekrutacji zgłaszają się do konkretnego działu. W momencie kiedy trafią już na staż, planowany jest ich udział w konkretnych zadaniach, czy projektach. W pionie operacyjnym w ciągu roku przeprowadzane są dwie akcje rekrutacyjne, w pionie handlowym – jedna. Oczywiście, jeśli w ciągu programu stażysta, bądź firma rezygnuje z jego kontynuacji – przeprowadza się dodatkową rekrutację. W procesie rekrutacji pierwszym etapem jest selekcja dokumentów aplikacyjnych. Przede wszystkim wychwytywane są osoby aktywne na uczelni, czy też w życiu społecznym. W procesie selekcji do programu stypendialnego kandydaci wypełniają też ankietę, w której uzasadniają np. dlaczego chcieliby wziąć udział w programie stypendialnym, w jaki sposób chciałyby wykorzystać przyznane przez firmę stypendium. Tu nie ma dobrych, bądź złych odpowiedzi. To na co organizacja zwraca uwagę, to pomysł jaki student ma na swój rozwój, czy inwestowanie w siebie.

Kolejnym etapem są wywiady telefoniczne oraz spotkania rekrutacyjne z przedstawicielami działu personalnego oraz opiekunem stażysty z biznesu, bądź jego przełożonym. Wybrana grupa kandydatów jest też zapraszana na sesje AC. Są one kilkuzadaniowe, a zadania są dobrane pod kątem potrzeb konkretnego stanowiska. Są też dosyć praktyczne, np. sprawdzane są umiejętności obsługi programów pakietu Office.

Poszukując stażysty, oprócz wymienionych już cech, w Imperial Tobacco zwraca się uwagę na potencjał kandydatów, ich zainteresowania i ogólną ciekawość biznesu. Ważne są również umiejętności komunikacyjne oraz otwartość na dzielenie się swoimi doświadczeniami, innowacyjność i zaangażowanie. W przypadku niektórych obszarów firmie zależy na osobach z potencjałem liderskim. Istotny jest również prezentowany przez kandydatów poziom znajomości języka angielskiego. W przypadku stypendystów jednym z kryteriów są również wysokie wyniki w nauce. Zarówno stażyści, jak i stypendyści nie są osobami przypadkowymi, bo też firma stara się wyłowić prawdziwe perełki.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

Od wdrożenia po informację zwrotną

W obu pionach na początku programu stażyści biorą udział w 2-dniowym szkoleniu adaptacyjnym. Poznają wtedy historię firmy, jej wartości, czym zajmują się poszczególne działy. Zwiedzają fabrykę, mają również spotkanie ze związkami zawodowymi. Stażyści przechodzą przez identyczne szkolenie, w jakim biorą udział nowi pracownicy Imperial Tobacco.

W pionie operacyjnym, w przeciągu 2 miesięcy od rozpoczęcia stażu, stażyści biorą też udział w programie szkoleniowym „Zajmij się tym" poświęconym **kreowaniu bezpiecznych zachowań.** Firma stawia bowiem na bezpieczeństwo pracowników, czego wyrazem są liczne akcje informacyjne i szkolenia z tego zakresu. Kolejnym punktem wdrożenia jest również szkolenie nt. **zarządzania projektem** – w programie Challenging Path stażyści wspólnie prowadzą bowiem interdyscyplinarny projekt.

Jeżeli w trakcie stażu pracownicy działu, w którym stażysta pracuje przechodzą przez jakiś projekt szkoleniowy, stażysta również bierze w nim udział. Stażyści zapraszani są też do udziału w szkoleniach wewnętrznych, np. z obszaru produkcji, logistyki i jakości. Stałym elementem wplecionym w programy stażowe jest ocena. Bazuje ona na firmowym systemie ocen dla pracowników. W jej ramach oceniana jest efektywność, współpraca, postawa studenta i sposób w jaki realizuje on dany projekt, czy zadanie. Stażyści otrzymują też od swojego opiekuna informację zwrotną nt. tego jak realizują wyznaczone zadania. Ważne jest, aby stażyści w trakcie całego programu nie byli pozostawieni sami sobie.

Kluczowa rola opiekuna

Programami stażowymi opiekują się dedykowani do tego pracownicy działu personalnego, ale bezpośrednią opiekę nad stażystami sprawują pracownicy różnych działów, w zależności od tego do jakiej funkcji trafia stażysta. Są to dla nich dodatkowe funkcje, wplecione w codzienne różne inne zadania realizowane w ramach obszarów, za które odpowiadają. Każdy stażysta ma więc dwóch opiekunów: jednego ze strony HR, drugiego w biznesie. Obie funkcje są kluczowe i w dużej mierze wpływają na to, jak przebiega staż.

Opiekun HR odpowiada za cały proces: od momentu kiedy podejmowana jest decyzja w jakim dziale staż będzie się odbywał, kto stażystami się zajmie, rekrutację, po adaptację stażystów. On również dba o to, by grupa stażystów

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

tworzyła zespół, stąd organizuje dla niej działania integrujące, np. wspólne spotkania przy ognisku, czy kręgle. Na początku Opiekun HR zajmuje się wdrożeniem stażystów, sprawdza, czy dostali oni właściwe projekty, czy mają niezbędne wsparcie opiekuna z biznesu. Na koniec stażu opiekun HR po zebraniu informacji z biznesu, przygotowuje też pismo referencyjne. Podchodzi do tego bardzo indywidualnie i w każdym przypadku stara się uwypuklić elementy, które są przez firmę u danej osoby dobrze oceniane. Jeśli są jakieś obszary, nad którymi stażysta powinien mocniej popracować, to również dostaje od Opiekuna HR taką informację zwrotną. Opiekuna HR, obok opiekuna z biznesu, w pewien sposób podczas całego programu za stażystę odpowiada. Choć warto tu podkreślić, że podobnie jak to jest w przypadku pracowników Imperial Tobacco, to sami stażyści odpowiadają za swój rozwój. Mogą dostać wsparcie od firmy w postaci narzędzi, ale to jak je wykorzystają zależy od nich samych.

Drugim opiekunem stażysty, który na bieżąco z nim pracuje, jest opiekun z biznesu. Opiekun ma za zadanie pokierowanie stażystą przez cały okres stażu, pomoc mu i nauczenie go wszystkiego, co jest mu niezbędne do wykonywania przydzielonych zadań. Stażyści pracując w projekcie nigdy nie prowadzą go w całkowitym oderwaniu. Praca w projekcie wymaga współpracy innych pracowników, często zdobycia informacji z innych obszarów biznesu, zaproszenia do pewnych prac dodatkowych osób. Opiekun z biznesu odpowiada za kwestie administracyjno-techniczne związane z przyjęciem stażysty, np. przygotowanie stanowiska pracy, przedstawienie go w zespole, zapoznanie z panującymi w spółce zadaniami, udzielanie wskazówek w realizacji projektów, czy zadań. Rolą opiekuna jest również ocena stażysty i przedstawienie rekomendacji do działu personalnego co do ewentualnego przedłużenia współpracy ze stażystą. Przed rozpoczęciem stażu opiekun wraz ze swoim przełożonym decyduje w jakim projekcie stażysta będzie brał udział, jaki będzie miał w niego wkład. To w dużej mierze uwarunkowane jest miejscem odbywania stażu.

Opiekunowie z biznesu nie są też osobami przypadkowymi. Ich kandydatury są zaproponowane przez przełożonego i uzgadnianie z działem personalnym. Funkcja ta jest elementem motywacyjnym dla pracownika i często ważnym punktem na jego ścieżce rozwoju. Szczególnie w sytuacji, gdy pracownik z potencjałem, w danym momencie w swojej komórce nie ma szans rozwijać kompetencji menedżerskich. Przed rozpoczęciem stażu opiekun HR informuje opiekunów biznesowych jak skonstruowany jest program oraz jakie są wobec nich oczekiwania, a przede wszystkim jak w całym procesie ważna jest ich rola.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

Zakończenie programu

Jak było powyżej wspomniane uczestnictwo w stażu nie gwarantuje stażyście późniejszego zatrudnienia w firmie. Na koniec programu w miejscach, w których stażyści prowadzili projekt interdyscyplinarny, prezentują oni wyniki prac przed kadrą menedżerską. Wszyscy kończący staż otrzymują też list referencyjny, który może być przydatny przy poszukiwaniu przez nich zatrudnienia u innego pracodawcy. W niektórych przypadkach zdarza się jednak, że stażyści zostają w organizacji dłużej - w ramach umowy stażowej. Tam, gdzie są takie możliwości stażystom proponowane jest zatrudnienie – już na podstawie umowy o pracę.

Otwartość na zmiany

Mimo, że Imperial Tobacco nie bada w sposób formalny jak stażyści oceniają programy, w których uczestniczą, to jednak jest z nimi w stałym kontakcie i w bezpośrednich rozmowach dowiaduje się, które elementy programu są dla nich szczególnie wartościowe, a które mniej. Wszystkie zgłoszenia brane są pod uwagę, a te, które można uwzględnić, są wdrażane. Warto nadmienić, że w obu pionach programem stażowym opiekują się obecnie byłe stażystki, które są już pracownikami firmy. Z ich strony również było sporo przemyśleń i podpowiedzi, co w programie można byłoby zmienić, aby był on jeszcze bardziej atrakcyjny, w jaki sposób i z jaką częstotliwością komunikować się ze studentami itp. O tym, że stażyści dobrze oceniają oferowane przez Imperial Tobacco programy może świadczyć fakt, że ci, którzy po stażu kończą współpracę z firmą, są z nią w stałym kontakcie. Kiedy zaczynają poszukiwać stałej pracy, w pierwszej kolejności zwracają się w tych poszukiwaniach do firmy.

Trudno wymieniać wszystkie modyfikacje, które na przestrzeni lat w programach zostały dokonane. Warto natomiast wspomnieć o jednej z ostatnich modyfikacji w programie Challenging Path, prowadzonym na terenie fabryki. W pierwszym podejściu stażyści w ramach programu przechodzili przez poszczególne działy organizacji. Obecnie staż realizują w konkretnym obszarze, jednak dzięki realizacji interdyscyplinarnego projektu, poznają całą organizację. Do tej pory ich zadaniem w trakcie pierwszych 2 miesięcy stażu było przyjrzenie się organizacji i zaproponowanie zmian w pewnych procesach. Miało być to

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

przedstawione w formie proponowanego projektu, łącznie z jego budżetem i potrzebnymi do realizacji zasobami. Obecnie to kierownictwo nakreśla projekt, który jest przez stażystów realizowany już od początku ich pobytu w firmie.

Wyzwania

Firmy, w których programy stażowe funkcjonują od dłuższego czasu widzą wiele pozytywnych efektów tych przedsięwzięć. Warto jednak powiedzieć o wyzwaniach, jakie się również z nimi wiążą. Ważnym punktem jest uruchomienie pierwszej edycji programu. To, czego doświadczyła firma Imperial Tobacco związane było z początkowym oporem pracowników przed zaangażowaniem się w rolę opiekuna stażysty. Wiadomo, że funkcja ta wymaga pewnego poświęcenia, otwartości, umiejętności dzielenia się wiedzą. Naturalnym jest, że szczególnie starsi pracownicy mogą zastanawiać się, czy pojawienie się stażysty nie będzie oznaczać, że mogą być oni zastąpieni przez osobę młodszą, często lepiej radzącą sobie z nowymi technologiami, lepiej wykształconą. Stąd na początku wdrożenia ważne jest, aby nie doszło do sytuacji, w której firma rezygnuje z jakiegoś pracownika dlatego, że pojawił się w niej stażysta. Wszystko po to, by pracownicy nie czuli się zagrożeni. W Imperial Tobacco bardzo zwracano na to uwagę. To zaowocowało sukcesem. Obecnie wewnątrz organizacji programy stażowe wspomagane są przez marketing szeptany i coraz więcej osób chciałoby mieć u siebie stażystę. Więcej, niż firma może takich osób przyjąć. Tym bardziej, że wszyscy widzą, że gdy pojawia się wakat to w organizacji jest już praktycznie przygotowany na to miejsce pracownik. Po krótkim doszkoleniu taka osoba funkcjonuje w sposób zdecydowanie bardziej efektywny niż osoba zrekrutowana - czy po studiach, czy nawet z doświadczeniem zawodowym w innej firmie.

Innym wyzwaniem jest właściwy **dobór opiekunów stażystów**. Nie każdy pracownik, który nawet pretenduje do tej roli, ma właściwe predyspozycje i odpowiednio się stażystą zajmie. Natomiast opiekun jest kluczową osobą w procesie wdrożenia stażysty. Dlatego firma stara się tak te osoby dobierać, by były one zaangażowane i dużo z siebie dawały. Za dobór opiekuna odpowiada przełożony i dział personalny.

Należy też zdawać sobie sprawę, że cała organizacja i zarządzanie programem również stanowi pewne wyzwanie. W Imperial Tobacco, biorąc pod uwagę kompleksowość biznesu i ilość rzeczy, które się dzieją, trudno jest znaleźć odpowiednią ilość czasu, by cały proces poprowadzić. Wymaga to odpowiedniej

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

organizacji pracy i zarządzania czasem, szczególnie, gdy dla osób dedykowanych programowi, jest to dodatkowy projekt, na który muszą znaleźć czas przy realizacji swoich bieżących zadań. Jak do tej pory firmie udaje się jednak całym projektem programów stażowych, jak i stypendialnych bardzo dobrze zarządzać.

Z perspektywy działu personalnego pewnym problemem jest konieczność rozstania się ze stażystami po zakończeniu programu. Nie zawsze w firmie jest wakat i szkoda rozstawać się z młodym talentem. Często są to osoby, które szybko zjednują sobie sympatię i jak przychodzi koniec stażu, ciężko kończyć z nimi współpracę. Co jednak firmę cieszy, to fakt, że nawet po zakończeniu stażu studenci utrzymują z organizacją kontakt, a gdy zaczynają szukać pracy, w pierwszej kolejności zwracają się do firmy.

Sukcesy i dalsze plany

W przypadku Imperial Tobacco Polska śmiało można powiedzieć, że decyzja o realizacji programów stażowych i stypendialnych okazała się sukcesem. Firmie udało się osiągnąć zakładane cele. Z jednej strony jest bardziej rozpoznawalna i dobrze kojarzona wśród studentów, szczególnie na uczelniach w Poznaniu, czyli na swoim docelowym rynku kandydatów do pracy. W 2011 r. w niezależnym badaniu przeprowadzanym wśród studentów, Imperial Tobacco została też wybrana jako jeden z najbardziej pożądanych pracodawców w Wielkopolsce. Było to dla organizacji miłym zaskoczeniem. Świadczy to o tym, że podejmowane przez firmę działania budujące wizerunek pracodawcy, faktycznie się sprawdzają.

Z drugiej strony spółce udało się odmłodzić swoje struktury, ale też wnieść do organizacji nowe pomysły i świeże spojrzenie na wiele toczących się w spółce spraw i procesów. Mimo, że stażystom trzeba poświęcić czas, to jest to wynagradzane poprzez to, co oni do organizacji wnoszą: entuzjazm i energię, szybkie wdrożenie w zadania, którymi się zajmują, samodzielne prowadzenie niektórych projektów. To jest już na tyle oczywiste w organizacji, że obecnie stażyści są bardzo mile w niej widziani, a wręcz pożądani. Coraz więcej pracowników chce się angażować w rolę opiekuna stażysty.

O tym, że realizowane przez firmę programy stażowe i stypendialne mają wysoki poziom świadczy również przyznany firmie w listopadzie 2011 r., podczas uroczystej Gali Finałowej XXII edycji konkursu, Medal Europejski w kategorii „usługa" - za wieloletnie i dostosowane do zmieniającej się sytuacji ryn-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

kowej programy stażowe i stypendialne. Organizatorem tego niekomercyjnego, ogólnopolskiego konkursu jest Business Centre Club, przy wsparciu Ministerstwa Spraw Zagranicznych (reprezentowanego przez ministra ds. członkostwa w UE). Innym wyróżnieniem organizacji za jej praktyki w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, był tytuł Top Employers Polska 2011 przyznany przez Instytut CRF.

Firma deklaruje też chęć kontynuacji i rozwijania programów stażowych i stypendialnych, tak by były one jeszcze ciekawsze dla organizacji, jako przyszłego pracodawcy, ale też dla studentów.

Małgorzata Rzewuska

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

Część V

WZÓR DOKUMENTU: STRATEGIA PERSONALNA OKREŚLAJĄCA POTRZEBY I WYTYCZNE DLA DZIAŁAŃ ZWIĄZANYCH Z WIZERUNKIEM PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Założenia wstępne

a. W strategii ogólnej przedsiębiorstwa znajduje się kluczowy dla strategii personalnej zapis, że pracownicy są największym dobrem i wartością firmy.

b. Traktujemy pracowników jako wewnętrznych klientów przedsiębiorstwa. Fakt ten rodzi zobowiązania zarówno po stronie pracodawcy, jak i pracowników.

c. Nasze zobowiązania wobec pracowników nazywamy „przyjaznym i sprawiedliwym nastawieniem wobec ludzi u nas zatrudnionych".

d. W obszarze zainteresowań kierownictwa naszej firmy znajdują się wszyscy indywidualni pracownicy.

2. Cel strategii personalnej

Celem strategii personalnej ..... jest **zapewnienie firmie najlepszych pracowników, w szczególności w komórkach o decydującym znaczeniu w procesach produkcyjnych**, w drugiej kolejności w komórkach o charakterze usługowym.

Strategia personalna ..... jest nakierowana na stworzenie i utrzymanie jak najlepszych warunków do efektywnej pracy wszystkich zatrudnionych. Jej wiodącym celem, jest umożliwienie wszystkim zatrudnionym realizacji ich potrzeb, stworzenie sytuacji, w której następuje spełnienie wszelkich wzajemnych oczekiwań zarówno pracowników, jak i pracodawcy i w rezultacie zbudowanie kultury wysokiej efektywności pracy.

3. Istota strategii personalnej

Strategia personalna stoi na straży wspólnego interesu firmy i ludzi w niej zatrudnionych. Kierownictwo najwyższego szczebla oraz wszyscy menedżerowie uczestniczą w wytyczaniu i realizacji strategii personalnej, współkształtują jej zasady i reguły. Strategia personalna firmy jest jednocześnie strategią funk-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

cjonalną znajduje przełożenie na konkretne procedury i programy personalne będące odzwierciedleniem zasad i wartości przyjętych przez organizację i osoby w niej zatrudnione.

4. Sformułowanie wiodące strategii personalnej

Pozyskiwanie pracowników do i dla przedsiębiorstwa najważniejszym celem strategicznym ..... w obszarze personalnym.

5. Hasło strategii personalnej ..... .

Pozyskiwanie pracowników dla ..... - rekrutacja, motywacja i rozwój najbardziej wartościowych zasobów.

6. Kluczowe wytyczne, dotyczące działania

a. Biuro Polityki Personalnej zapewnia wsparcie biznesowe wobec wyzwań zewnętrznych (rynek pracy) oraz wewnętrznych (przemiany własnościowe, inwestycje, zmiany organizacyjne).

b. Wsparcie to dotyczy wszystkich szczebli zarządzania w ..... .

c. Dążymy do osiągnięcia wysokich standardy zarządzania w zakresie wszystkich obszarów działania HR, a w szczególności w zakresie rekrutacji i rozwoju pracowników oraz w obszarze oceny i motywacji pracowników.

d. Biuro Polityki Personalnej aktywnie kształtuje wizerunek ..... jako pracodawcy. Kluczowa w tym zakresie jest komunikacja z obecnymi pracownikami oraz wykorzystywanie technik PR w stosunku do otoczenia zewnętrznego.

e. Perspektywicznie dążymy do informatyzacji narzędzi zarządzania ludźmi, tak aby usprawnić poszczególne procesy.

7. Kluczowe wartości, wynikające ze strategii personalnej ..... .

Ludzie	Pracowników traktujemy jako najcenniejszą wartość firmy. Stanowią oni jedyny potencjał, umożliwiający dalszy rozwój firmy, potencjał, o który przedsiębiorstwo dba zarówno od strony materialnej, jak i moralnej. Ludzie firmy stanowią grupę pracowników, doskonalących swoje umiejętności i kwalifikacje, rozwijających się wraz z firmą, starających się swoją pracą i postawą wykazywać swoją przydatność dla organizacji.
Partycypacja	Wszyscy pracownicy są partnerami przedsiębiorstwa, uczestniczą w procesach i zdarzeniach, mających na nich wpływ, są informowani o planach oraz wynikach, uczestniczą we wzroście dobrobytu organizacji i jednocześnie są gotowi ponieść wyrzeczenia wynikające z wymogów sytuacji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

Profesjonalizm	Właściwe i staranne wykorzystywanie posiadanych umiejętności i kwalifikacji jest wymagane na każdym stanowisku pracy równocześnie jest warunkiem zapewnienia przez organizację dalszego rozwoju indywidualnej kariery pracownika zgodnego z jego indywidualnymi oczekiwaniami i potrzebami ..... .
Efektywność	Każde działanie, którego się podejmujemy, jest nakierowane na realizację danego zadania i osiągnięcie wytyczonego celu. Wszyscy zatrudnieni są w zobowiązani wykonywać pracę sprawnie i w określonym czasie. Jakość osiągniętego efektu danej pracy jest najważniejszym kryterium oceny.
Rozwój	Rozwój pracowników stanowi warunek dalszego istnienia i rozwoju naszej firmy. Inwestując w zasoby ludzkie, sprzyjamy realizacji określonych przez zarząd bliskich i dalekich planów firmy i jednocześnie pozwalamy urzeczywistniać indywidualne aspiracje poszczególnych pracowników. Nieustanny rozwój jest dla pracowników i przywilejem i obowiązkiem. Każdy powinien dążyć do podwyższania swoich umiejętności i kwalifikacji, ale to organizacja określa czas, możliwości i sposób realizacji tych dążeń w powiązaniu z oceną dotychczasowej pracy i postawy.

8. Wiodące zasady realizacji strategii personalnej ..... w najważniejszych obszarach funkcji personalnej

Planowanie	Planowanie w obszarze zasobów ludzkich ma na celu identyfikację przyszłych potrzeb kadrowych przedsiębiorstwa i przygotowanie działań, których realizacja powinna ułatwić osiąganie celów organizacji. Ponieważ traktujemy pracowników jako dobro najcenniejsze, to najważniejszym elementem procesu planowania jest optymalne i pełne wykorzystanie posiadanego już potencjału organizacji, na drugim planie pojawia się kwestia pozyskiwania odpowiednich kadr do naszej firmy. Planowanie zasobów ludzkich jest procesem ciągłym i nie ogranicza się do wybranych momentów w rozwoju firmy.
Rekrutacja	Rekrutacja w ..... wynika z planów kadrowych organizacji i jest oparta o źródła wewnętrzne oraz zewnętrzne. Zasadą jest wykorzystywanie potencjału, tkwiącego w pracownikach już zatrudnionych i uruchamianie źródeł zewnętrznych w przypadku faktycznego braku pracowników o określonych umiejętnościach i kwalifikacjach szczególnie przy tworzeniu nowych jednostek organizacyjnych lub uruchamianiu nowych rodzajów działalności.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

Adaptacja	Polega ona na możliwie szybkim zapoznaniu nowej osoby z miejscem pracy oraz sprawnym wdrożeniu jej do wszystkich czynności i zadań przewidzianych na danym stanowisku. Jej nadrzędnym celem jest szybkie i bezkonfliktowe włączenie nowego pracownika do firmy tak, aby był gotów łączyć swoje plany zawodowe z planami i rozwojem organizacji. Istotą procesu adaptacji powinno być przekazanie wzorów zachowań wymaganych od pracownika w przyszłości. Przekazanie wzorców nieprawidłowych lub nie przekazywanie wzorców w ogóle sprzyja postawom biernym co może spowodować zauważalny spadek efektywności pracy. Adaptacja nowych pracowników jest prowadzona w postaci ujednoliconej, stałej i powszechnej procedury.
Motywowanie	Obejmuje kreowanie sytuacji, w wyniku której postępowanie pracowników sprzyja realizacji potrzeb i rozwojowi organizacji. Proces motywowania w naszej firmie ma na celu spowodowanie, aby: a. relacja pomiędzy wysokością otrzymanego wynagrodzenia a wysokością wynagrodzenia jakie w odczuciu pracownika powinien on otrzymać była jak najkorzystniejsza, b. sprawnie powiązać zdarzenia w pracy z różnymi czynnikami, wpływającymi na wzrost indywidualnego zadowolenia, c. stworzyć nierozerwalny związek pomiędzy zadowoleniem z wynagrodzenia a zadowoleniem z pracy. Podstawą systemów motywacyjnych w ..... jest wynagrodzenie w postaci pieniężnej uzupełniane o pozapłacowe elementy wspomagania pracowników.
Rozwój zawodowy	Każdy pracownik powinien dążyć do dalszego rozwoju zawodowego. Szukając swojej drogi rozwoju, pracownik może liczyć na pomoc i wsparcie, które nie ogranicza się do programu szkoleń, ale również dotyczy określenia jego słabych i mocnych stron, analizy potrzeb oraz powiązania uzyskiwanych wyników w pracy oraz indywidualnych osiągnięć z możliwościami rozwoju. Przedsięwzięcia związane z rozwojem zawodowym pracowników są prowadzone z uwzględnieniem wymogów otoczenia konkurencyjnego firmy.

Jarosław Marciniak

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

WYKAZ AUTORÓW

W kolejności alfabetycznej:

Milena Daria Majewska

Jest absolwentką polonistyki na Katolickim Uniwersytecie Lubelskim. Swoją pasję pisarską najpierw rozwijała pisując recenzje książek do internetowej księgarni „Tolle et lege" oraz recenzji z przedstawień teatralnych. Teraz kontynuuje ją, współpracując z Serwisem HR, pisząc o nowych trendach w tej dziedzinie

Jarosław Marciniak

Absolwent Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego, ekspert w dziedzinie zarządzania pracą, konsultant, trener. Posiada kilkunastoletnie doświadczenie zawodowe związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi – w tym 8 lat pracy na stanowisku menedżera personalnego (w administracji państwowej i w przedsiębiorstwach) oraz 8 lat w pracy doradczej i szkoleniowej.

Do obszaru jego zainteresowań zawodowych można zaliczyć przede wszystkim kompleksową problematykę pracy kadrowej (audyty, analizy), kwestię regulacji wewnętrznych w firmach (regulaminy, procedury), a także systemy wynagradzania i motywacji. Od kilku lat jest również cenionym ekspertem w dziedzinie przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji w zatrudnieniu. W latach 2006 – 2007 był ekspertem programu UNDP „Równi w pracy – to się opłaca", od listopada 2008 r. jest członkiem zespołu ds. przeciwdziałania mobbingowi powołanym w Kancelarii Premiera.

Jest autorem ponad 200 artykułów w zakresie HR i prawa pracy, a także 8 książek – w tym „Audyt funkcji personalnej w przedsiębiorstwie" (Wyd. Oficyna Ekonomiczna, 2005) i „Standaryzacja procesów zarządzania personelem" (Wyd. Oficyna Ekonomiczna, 2006), „Optymalizacja zatrudnienia, zwolnienia, outsourcing, outplacement" (Wolters Kluwer Polska, 2009). Jest również członkiem rady programowej Serwisu HR.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

Małgorzata Rzewuska

Absolwentka studiów magisterskich na kierunku „Zarządzanie Przedsiębiorstwem" w Szkole Głównej Handlowej oraz inżynierskich na kierunku „Zarządzanie i Marketing" w Wyższej Szkole Ekologii i Zarządzania. Absolwentka studiów podyplomowych „Strategiczne Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" realizowane przez Polską Fundację Promocji Kadr.

Od 2000 r. związana z obszarem HR jako praktyk. Ostatnio piastowaną funkcją było stanowisko menedżera HR w firmie FinLife Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A., gdzie była odpowiedzialna za realizację strategii firmy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi i opracowywanie programów wspierających ją. Do zakresu jej obowiązków należała całość działań związanych z obszarem zarządzania zasobami ludzkimi, w tym również administracja kadrowa i polityka płac. Za swój największy sukces uważa stworzenie i rozwój komórki personalnej od czysto administracyjnej funkcji w kierunku nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi.

Główne zainteresowania zawodowe to staranny dobór dopasowanych do roli pracowników i ukierunkowany rozwój ich kompetencji.

Od kwietnia 2008 współpracownik Serwisu HR, od 2012 roku redaktor miesięcznika Personel Plus.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736

Z myślą o rozwoju

www.ABC.com.pl/shr

ABC
a Wolters Kluwer business

Serwis HR

Serwis HR to:

- narzędzia i wiedza, jak realizować procesy HRM,
- ponad 2100 komentarzy z zakresu HRM i prawa pracy,
- procedury wdrażania procesów HRM,
- studia przypadków,
- możliwość zadawania pytań ekspertom,
- bieżąca aktualizacja.

Sprawdź

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727073A33633736